

**wbh**

**WILHELM BÜCHNER  
HOCHSCHULE**

# **Innovation Champions in Sprints: Einsatz und Rahmenbedingungen**

Lea Hagedorn, Ralf Isenmann



**Schriftenreihe  
der Wilhelm Büchner Hochschule**

Band 15/2025



Lea Hagedorn, Ralf Isenmann

# **Schriftenreihe der Wilhelm Büchner Hochschule**

Herausgeber:

Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

14.08.2025

# Impressum

ISSN (Online) 2751-0514

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

©Wilhelm Büchner Hochschule Darmstadt 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

*Herausgeber:* Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

*Layout und Satz:* Natascha Christl

*Projektkoordination:* Prof. Steffen Rümpler

*E-Mail:* [Forschung@wb-femstudium.de](mailto:Forschung@wb-femstudium.de)

# Innovation Champions in Sprints: Einsatz und Rahmenbedingungen

Lea Hagedorn, Ralf Isenmann

## Zusammenfassung

In einer Zeit, in der Innovationsgeschwindigkeit über den Unternehmenserfolg entscheidet, gewinnen agile Methoden wie Sprints an Bedeutung. Schlüsselpersonen in Form von **Innovation Champions** treiben Innovationen voran und tragen maßgeblich zur Entstehung dieser in Unternehmen bei.

Studien beleuchten die Sprints und die Rolle Innovation Champions bisher überwiegend isoliert. Das Ziel dieser Forschung ist es, den Einsatz von Innovation Champions in **Sprints** zu analysieren und die notwendigen **Rahmenbedingungen** herauszuarbeiten, um eine Verbindung zwischen Sprints und Innovation Champions herzustellen. Die zentrale Forschungsfrage lautet: „Wie werden Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt, und welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?“

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, werden qualitative Experteninterviews mithilfe eines semi-strukturierten Leitfadens durchgeführt. Die Strichprobe umfasst elf Personen, vorwiegend aus produktiven Unternehmen, die Sprints einsetzen. Ziel der Befragung ist es, die in den Unternehmen eingesetzte Sprintmethodik und deren Rahmenbedingungen zu untersuchen. Zudem soll geprüft werden, ob Innovation Champions in Sprintteams eingesetzt werden, welche Rolle sie übernehmen und welchen Einfluss ihr Einsatz auf den Sprint hat. Die Interviews werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Innovation Champions in Unternehmen bereits in Sprints eingesetzt werden. Die Auswahl erfolgt unbewusst und meist ohne definierte Kriterien. Die Rolle und der Einfluss von Innovation Champions in Sprints hängt von verschiedenen Rahmenbedingungen ab, wie der angewandten Sprintmethode, der Dauer des Sprints, der verfügbaren Arbeitszeit und der Einstellung des Teams. Unternehmen wird empfohlen, sich mit dem Thema Innovation Champions auseinanderzusetzen und zu definieren, ob und wie

diese Personen identifiziert und in Sprints eingesetzt werden. Eine zusammenfassende Grafik zeigt Sprintverantwortlichen auf, wie Innovation Champions für Sprints ausgewählt und gezielt **eingesetzt** werden können. Anschlussmöglichkeiten für Folgearbeiten bestehen in der Untersuchung der Kommunikation von Innovation Champions in Unternehmen sowie in der Entwicklung und Überprüfung messbarer Kriterien für ihren Einfluss, beispielsweise durch Vergleichsstudien.

## Abstract

At a time when speed of innovation determines a company's success, agile methods such as sprints are becoming increasingly important. Individuals, known as **Innovation Champions**, are driving innovation and are therefore playing a significant role in developing innovations within companies.

Previous studies have mainly analysed the methods of sprints and the role of innovation champions separately. This research, however, aims to analyse the use of innovation champions in **sprints** and to work out the necessary **framework** conditions to establish a connection between sprints and innovation champions. The research question is: "How are innovation champions selected for sprints in companies and what framework conditions support their use?"

Qualitative expert interviews are conducted using a semi-structured guide to answer this research question. The sample includes eleven individuals, primarily from production companies that use sprints. The aim of the survey is to analyse the sprint methodology used in the companies and their framework conditions. In addition, it is to be examined whether innovation champions are deployed in sprint teams and what role and influence they assume. The interviews are evaluated using Mayring's qualitative content analysis.

The results of this thesis show that Innovation Champions are deployed in sprints within companies. The selection is made indirectly and usually without defined criteria. The role and influence of innovation champions in sprints depends on various framework conditions, such as sprint method used, sprint duration, available working time and attitude of the team.

It is recommended that companies address the topic of innovation champions and define whether and how these individuals are identified and deployed in sprints. A summarising chart serves as support for sprint managers to promote the **use** of innovation champions in sprints. Opportunities for follow-up work exist in the investigation of the communication of Innovation Champions within companies and in the development and testing of measurable criteria for their influence, for example, through comparative studies.

### Keywords:

agile methods, design thinking, design sprint, innovation champions, promoters, scrum, sprint

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung zum Einsatz von Innovation Champions in Sprints .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung .....	2
1.2 Vorgehensweise .....	3
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Innovation Champions in Sprints .....</b>	<b>5</b>
2.1 Relevanz von Sprints im Innovationskontext.....	5
2.2 Rahmenbedingungen zur Durchführung eines Sprints.....	19
2.3 Bedeutung von Innovation Champions in Sprints .....	23
2.4 Identifikation von Innovation Champions und geeignete Rahmenbedingungen .....	32
<b>3 Experteninterviews als methodische Grundlage zum Einsatz von Innovation Champions in Sprints .....</b>	<b>35</b>
3.1 Entwicklung des Forschungsdesigns .....	35
3.2 Durchführung der Forschung .....	46
3.3 Datenanalyse zum Einsatz der Innovation Champions in Sprints....	55
<b>4 Ergebnisbetrachtung zum Einsatz der Innovation Champions in Sprints .....</b>	<b>58</b>
4.1 Sprintmethodik in Unternehmen.....	58
4.2 Rahmenbedingungen von Sprints .....	60
4.3 Einsatz von Innovation Champions .....	67
4.4 Identifikation von Innovation Champions.....	70
4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Experteninterviews ....	74
<b>5 Diskussion und Implikationen des Einsatzes der Innovation Champions in Sprints .....</b>	<b>79</b>
5.1 Interpretation der Forschungsergebnisse.....	79
5.2 Einsatz der Innovation Champions in Sprints bei geeigneten Rahmenbedingungen .....	82
5.3 Implikationen für Sprints und Innovation Champions in der Theorie	88

Innovation Champions in Sprints: Einsatz und Rahmenbedingungen	IX
5.4 Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Innovation Champions in Sprints in Unternehmen.....	90
5.5 Limitationen und zukünftige Forschungsmöglichkeiten zu Innovation Champions in Sprints.....	93
<b>6 Schlussbetrachtung zum Einsatz von Innovation Champions in Sprints .....</b>	<b>95</b>
<b>6.1 Zusammenfassung.....</b>	<b>95</b>
<b>6.2 Kritische Reflexion.....</b>	<b>97</b>
<b>6.3 Ausblick .....</b>	<b>9</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XX</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entstehung einer Innovation .....	5
Abbildung 2: Traditionelle und agile Vorgehensweise .....	6
Abbildung 3: Übersicht Sprintmethoden.....	10
Abbildung 4: Design Thinking Prozess .....	11
Abbildung 5: Design Sprint Prozess.....	12
Abbildung 6: Scrum Ablauf .....	15
Abbildung 7: Rahmenbedingungen eines Sprints .....	19
Abbildung 8: Vorgehensweise systematische Literaturrecherche.....	25
Abbildung 9: Innovation Champion - Wissen und Fähigkeiten.....	30
Abbildung 10: Theoretische Grundlagen-Sprints und Innovation.....	33
Abbildung 11: Forschungsprozess qualitative Inhaltsanalyse.....	40
Abbildung 12: Vorgehensweise induktive, zusammenfassende Analyse ....	42
Abbildung 13: Interviewleitfaden – Einführung und Informationsphase .....	50
Abbildung 14: Interviewleitfaden - Aufwärm- und Einstiegsphase .....	50
Abbildung 15: Interviewleitfaden - Haupthase Sprints .....	51
Abbildung 16: Interviewleitfaden - Hauptphase Innovation Champions.....	53
Abbildung 17: Interviewleitfaden - Ausklang .....	53
Abbildung 18: Interviews - Datenanalyse.....	58
Abbildung 19: Sprintmethodik - Arten von Sprints .....	59
Abbildung 20: Scrum - Sprintdauer .....	60
Abbildung 21: Sprint - Arbeitsorganisation.....	61
Abbildung 22: Sprint - Sprintort .....	62
Abbildung 23: Sprint - Teamzusammensetzung .....	63
Abbildung 24: Sprint - Kriterien zur Teilnehmerauswahl .....	65
Abbildung 25: Sprint - Sprintmindset.....	67
Abbildung 26: Innovation Champions - Identifikation .....	70
Abbildung 27: Innovation Champions - Arten von Rollen.....	72
Abbildung 28: Innovation Champions - Rollen .....	72
Abbildung 29: Ergebnis - Zusammenhänge der Kategorien .....	75
Abbildung 30: Rahmenbedingungen und Kategorien - Zusammenhänge ....	79
Abbildung 31: Sprints - Kriterien zur Teilnehmerauswahl .....	82
Abbildung 32: Innovation Champions - Wissen und Fähigkeiten.....	83
Abbildung 33: Implikationen für die Theorie - Innovation Champions und Sprints.....	88
Abbildung 34: Übersicht - Innovation Champions in Sprints .....	91

---

## **Gender-Hinweis**

Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

# 1 Einführung zum Einsatz von Innovation Champions in Sprints

In Zeiten von Unsicherheiten, die von Konflikten, Handelszöllen sowie Preis- und Zinsschwankungen geprägt sind, legen Unternehmen häufig den Schwerpunkt auf die kurzfristige Umsatzsicherung.<sup>1</sup> Dabei besteht die Gefahr, die langfristige Zukunftssicherung zu vernachlässigen. Diese ist jedoch entscheidend für die Wahrung der Selbstständigkeit, die Verteilung des unternehmerischen Risikos und die Sicherung der Arbeitsplätze. Ein wesentlicher Faktor für die langfristige Zukunftssicherung sind Innovationen.<sup>2</sup>

*“Innovation is the ability to see change as an opportunity – not a threat” - Steve JoHauschildt, J. et al., 2011, S. 4.bs<sup>3</sup>*

Das Zitat des Apple-Mitgründers *Steve Jobs* unterstreicht, dass die Zeit des Wandels, in der sich die Gesellschaft derzeit befindet, auch Chancen hervorbringt. Diese Chancen können durch Innovationen genutzt werden. Innovationen sind essenziell für jedes Unternehmen, nicht nur zur Zukunftssicherung, sondern auch zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.<sup>4</sup>

Agile Herangehensweisen können Unternehmen bei dem Weg von der Idee zur Innovation unterstützen. Die Anforderungen in agilen Projekten werden zu Beginn offen formuliert und im Verlauf des Projekts iterativ präzisiert.<sup>5</sup> Sprints werden häufig als Methodik für diese iterative Arbeitsweise verwendet. Aus Sprints können innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen. Um mit Sprints erfolgreiche Innovationen hervorzubringen, sind visionäre Menschen notwendig.

*„Champions believe in themselves even when no one else does.” - Chris Powell<sup>6</sup>*

Innovation Champions sind Personen, die Innovation vorantreiben, Ideen gegen Widerstände verteidigen und diese erfolgreich umsetzen.<sup>7</sup> Sprints setzen sich als agile Methode immer mehr durch, um mithilfe von iterativer

---

<sup>1</sup> Vgl. Zahoor, N. et al., 2023, S. 826 f.

<sup>2</sup> Vgl. Großklaus, R.H. G., 2014, S.7.

<sup>3</sup> Jobs, S., o.J., o.S.

<sup>4</sup> Vgl. Düsselkamp, M., 2012, S.15.

<sup>5</sup> Vgl. Hanschke, I., 2017, S.2.

<sup>6</sup> Powell, C., o.J., o.S.

<sup>7</sup> Vgl. Schultz, C., 2014, S.196.

Arbeitsweise Innovationen hervorzubringen. Innovation Champions unterstützen dabei. Diese Arbeit untersucht den Einsatz und die Rahmenbedingungen von Innovation Champions in Sprints.

## 1.1 Zielsetzung

Die Forschung zu Sprints erfährt zunehmend Aufmerksamkeit. Es entstehen neue Sprintmethoden und Abläufe. Im letzten Jahrzehnt ist das Innovation Champion Modell in Europa wieder in den Fokus der Forschung gerückt. Die Definition und die Rolle des Innovation Champions wurden weltweit aufgegriffen und weiterentwickelt. Studien beleuchten die Sprints und die Rolle Innovation Champions bisher überwiegend isoliert.

Diese Arbeit befasst sich mit dem Einsatz und den Rahmenbedingungen von Innovation Champions in Sprints. Die Themen Innovation Champions und Sprints werden in einen Kontext gestellt und die Zusammenhänge hinsichtlich des Einsatzes und der Rahmenbedingungen abgeleitet.

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung des Einsatzes von Innovation Champions in Sprints und des Einflusses der Rahmenbedingungen.

Um dieses übergeordnete Ziel zu erreichen, sind folgende Zwischenziele formuliert:

- Die theoretischen Grundlagen zu Sprints und Innovation Champions sind aufgezeigt.
- Die Forschungslücke hinsichtlich Innovation Champions in Sprints ist hergeleitet.
- Die Anwendungsfälle und Rahmenbedingungen von Design Sprints und Scrum in Unternehmen sind untersucht.
- Die Identifikation von Innovation Champions in Unternehmen ist beleuchtet.
- Die Rolle und der Einfluss von Innovation Champions innerhalb von Sprints sind erforscht.
- Die Bedeutung für das übergeordnete Ziel der Arbeit und die Forschungslücke sind abgeleitet.

Damit sind die Zielvorgaben dieser Arbeit aufgezeigt. Um die Themen Innovation Champions und Sprints in einen Kontext zu setzen und die Forschungslücke zu schließen, wird folgende Forschungsfrage aufgestellt:

*„Wie werden Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt, und welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?“*

Zur Beantwortung der Forschungsfrage lässt sich folgende methodische und schematische Vorgehensweise ableiten.

## 1.2 Vorgehensweise

Im Folgenden wird die systematische und methodisch gestützte Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage aus Kapitel 1.1 erläutert.

Im **zweiten** Kapitel werden die theoretischen Grundlagen aufgezeigt. Die Sprintmethoden Design Thinking, Design Sprint und Scrum werden im Innovationskontext betrachtet und anschließend verglichen. Darauf aufbauend werden die Rahmenbedingungen zur Durchführung eines Sprints erarbeitet. Damit sind die theoretischen Grundlagen für Sprints erläutert und es wird auf die Theorie der Innovation Champions eingegangen. Das zweite Kapitel endet mit der Darstellung der Forschungslücke sowie der Ableitung einer Forschungsfrage.

Kapitel **drei** bildet den methodischen Grundbaustein dieser Arbeit. Das Forschungsdesign wird aus der empirischen Sozialforschung hergeleitet und die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring erläutert. Die dafür notwendigen methodischen Schritte wie die Definition der Gütekriterien und die Stichprobendefinition werden angewandt. Danach folgt die Durchführung der Forschung, bei der elf Experteninterviews geführt und ausgewertet werden. Die Ergebnisse werden in einer Datenanalyse präsentiert.

Das **vierte** Kapitel befasst sich mit der Betrachtung der Interviewergebnisse und baut auf der Datenanalyse auf. Die hergeleiteten Kategorien werden einzeln beschrieben und in einer Übersicht dargestellt, in der die Ergebnisse der empirischen Forschung aufgezeigt werden.

Im **fünften** Kapitel werden die Forschungsergebnisse diskutiert und kritisch reflektiert. Es wird ein Zusammenhang zwischen Theorie und Forschung hergestellt, die Forschungslücke geschlossen und die Forschungsfrage beantwortet. Implikationen für die Theorie werden ausgeführt und

Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis offengelegt. Die Handlungsempfehlungen werden durch eine Übersicht ergänzt, die Sprintverantwortliche bei der Auswahl und dem Einsatz von Innovation Champions in Sprints unterstützt. Limitationen und zukünftige Forschungsmöglichkeiten runden die Arbeit ab, bevor eine Schlussbetrachtung erfolgt. Die Vorgehensweise ist erläutert, nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen ausgeführt.

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Innovation Champions in Sprints

Um die Rolle von Innovation Champions in Sprints beleuchten zu können, ist es erforderlich, die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen darzulegen. Zunächst werden die Begriffe Innovation und Agilität erläutert, um die Relevanz von Sprints im Innovationskontext aufzuzeigen. Anschließend werden die Rahmenbedingungen betrachtet, die für die Durchführung eines Sprints im Hinblick auf Ort, Dauer und Teamzusammenstellung relevant sind. Es wird eine Definition des Innovation Champions hergeleitet und die erforderlichen charakterlichen Eigenschaften erläutert. Abschließend wird die Forschungsfrage dieser Arbeit aus der Identifikation der Forschungslücke abgeleitet.

### 2.1 Relevanz von Sprints im Innovationskontext

Die Relevanz von Sprints im Innovationskontext wird erläutert, indem zunächst die Begrifflichkeiten Idee, Innovation, Agilität und Sprint definiert werden. Anschließend wird detailliert auf die Sprints und deren Eigenschaften eingegangen.

Eine **Idee** ist ein plötzlicher Einfall, eine Vorstellung oder eine Vermutung darüber, wie etwas funktionieren oder aussehen könnte.<sup>8</sup>

**Innovationen** sind neuartige Produkte oder Verfahren, die sich signifikant von der bisherigen Situation oder dem bestehenden Zustand beziehungsweise Produkt abheben.<sup>9</sup> Weiterentwicklungen oder Erneuerungen bestehender Produkte werden als Innovationen betrachtet, wenn sie der Anwendergruppe einen neuartigen Mehrwert bieten.<sup>10</sup>

Nach *Disselkamp* handelt es sich um eine Innovation, wenn eine Idee **erfolgreich umgesetzt** wurde (siehe Abbildung 1).

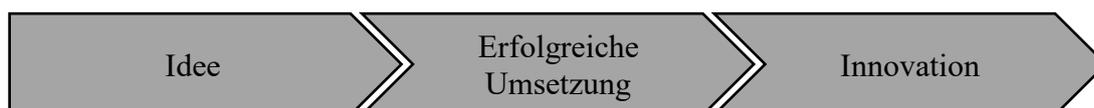


Abbildung 1: Entstehung einer Innovation<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Disselkamp, M., 2012, S.18.

<sup>9</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Disselkamp, M., 2012, S.17.

<sup>11</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Disselkamp, M., 2012, S. 19.

Nach *Chakrabarti* müssen in einer Organisation drei Bedingungen erfüllt sein, um Innovationen erfolgreich gestalten zu können:

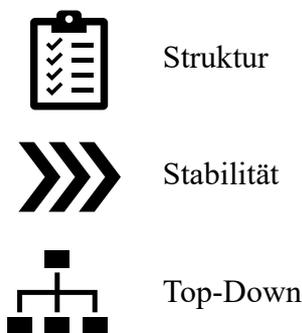
- Eine **flexible Struktur** ist vorteilhaft, um das Problem zu definieren und die Herangehensweise zu steuern.
- Die Beteiligung einer **geringen Anzahl** von Personen ist wünschenswert, um die Vertraulichkeit der Idee gewährleisten zu können.
- Ein **offenes Mindset** ist erforderlich, um Experimentieren und kreatives Gestalten zu ermöglichen.<sup>12</sup>

Die oben genannten Bedingungen zur erfolgreichen Realisierung von Innovationen können durch den Einsatz agiler Sprintmethoden erfüllt werden. Daher erfolgt zunächst eine Definition des Begriffs Agilität, um im Anschluss die Relevanz von Sprints im Innovationskontext weiter zu verdeutlichen.

Traditionelle Modelle und Denkweisen, die auf einer hierarchischen Struktur basieren, stoßen in der modernen Geschäftswelt zunehmend an Grenzen.<sup>13</sup>

Demgegenüber steht die **agile Arbeitsweise**, die sich durch flexible Arbeits- und Kommunikationsformen kennzeichnet (siehe Abbildung 2).<sup>14</sup>

#### Traditionelle Vorgehensweise



#### Agile Vorgehensweise

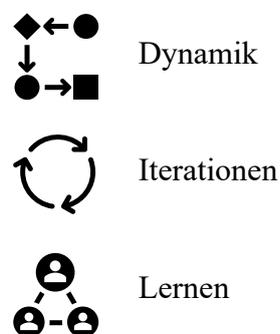


Abbildung 2: Traditionelle und agile Vorgehensweise<sup>15</sup>

Abbildung 2 vergleicht die traditionelle und die agile Vorgehensweise und verdeutlicht die Unterschiede in der Herangehensweise.

<sup>12</sup> Vgl. Chakrabarti, A.K., 1974, S.58.

<sup>13</sup> Vgl. Novotny, V., o.J., S.1.

<sup>14</sup> Vgl. ebd.

<sup>15</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Asana Inc., o.J., o.S.

**Agilität** basiert auf der Annahme, dass Veränderungen von Zielen und Anforderungen innerhalb eines Projekts die Regel sind. Zu Beginn sind die Anforderungen teilweise unklar und offen formuliert, um sie innerhalb des Projekts **iterativ** zu präzisieren und zu erarbeiten.<sup>16</sup> Dabei ist die direkte Zusammenarbeit mit Kunden von zentraler Bedeutung. Die Anpassungsfähigkeit gegenüber Kundenwünschen sowie das Reagieren auf Unsicherheiten sind flexibel zu gestalten.<sup>17</sup> Unternehmen, die agil arbeiten, verändern das Mindset. Hierarchie, Kontrolle und Verschlossenheit wandeln sich zu Netzwerk, Befähigung und Transparenz.<sup>18</sup> Agiles Arbeiten, ursprünglich durch die Branche der Softwareentwicklung geprägt, erfordert Freiräume für die **Kreativität** der Entwickler.<sup>19</sup> In Unternehmen werden verschiedene agile Methoden angewandt. Zu den bekanntesten gehören: Scrum, Kanban und Design Thinking.<sup>20</sup> Kanban unterstützt bei der Zusammenarbeit von Teams.<sup>21</sup> Scrum ist eine Art des Sprints<sup>22</sup> und Design Thinking ist ein Prozess, der für verschiedene Arbeitsschritte einzelne Methoden bereitstellt.<sup>23</sup> Für diese Arbeit werden unter anderem die Methoden Scrum und Design Thinking herangezogen. Bevor auf unterschiedliche Arten von Sprints eingegangen wird, erfolgt zunächst die Definition des Begriffs **Sprint**.

*„Ein Sprint bezeichnet die Umsetzung einer Iteration.“<sup>24</sup>*

Mit einem Sprint wird der Begriff Iteration direkt in Verbindung gesetzt, wie das Zitat von *Heitger* verdeutlicht. Unter Iteration wird der Prozess der wiederholten Durchführung eines Vorgangs verstanden, um sich schrittweise einem Ziel oder einem Ergebnis anzunähern.<sup>25</sup> In diesem Kontext verdeutlicht dieses Zitat, dass Sprints das Umsetzen eines wiederholten Vorgangs beschreiben. *Griesbach* ergänzt diese Definition mit der Beschreibung, dass Sprints „kurze, fest definierte Zeiträume“<sup>26</sup> sind. Ein speziell zusammengestelltes Team bearbeitet ein festgelegtes Arbeitskontingent, um ein definiertes Ziel zu erreichen.<sup>27</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Asana Inc., o.J., o.S.

<sup>17</sup> Vgl. Wangsa, K. et al., 2022, S.231.

<sup>18</sup> Vgl. Novotny, V., o.J., S. 14 f.

<sup>19</sup> Vgl. Müller, S. et al., 2018, S. 77.

<sup>20</sup> Vgl. Dams, C.M., 2019, S.19.

<sup>21</sup> Vgl. Leopold, K., 2017, S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. Wintersteiger, A., 2012, S.5.

<sup>23</sup> Vgl. Kuhfuß, A. et al., 2024, S.35.

<sup>24</sup> Heitger, B., 2014, o.S.

<sup>25</sup> Vgl. Cambridge University, 2014, o.S.

<sup>26</sup> Griesbach, D. Dr., S. 1.

<sup>27</sup> Vgl. Griesbach, D. Dr., S.1.

Der Begriff Arbeitskontingent bezeichnet ein Inkrement einer Produktfunktionalität, das zu neuen, spezifischen Merkmalen oder Fähigkeiten eines Produkts führt.<sup>28</sup> Im Rahmen von Innovationen werden während eines Sprints zentrale Fragen eines Innovationsprojekts beantwortet, Teilabschnitte abgeschlossen<sup>29</sup> oder spezifische Komponenten eines Produkts entwickelt.<sup>30</sup>

Ein **Sprint** zeichnet sich dadurch aus, dass während der Laufzeit keine Prioritäts- oder Anforderungsänderungen vorgenommen werden.

Die Hauptaufgabe besteht darin, das vom Team definierte Ziel innerhalb des festgelegten Zeitrahmens zu erreichen.<sup>31</sup> Aus diesem Grund sind Änderungen, die das Sprintziel beeinflussen können, nicht vorgesehen.<sup>32</sup>

Die **Dauer** eines Sprints variiert zwischen fünf Tagen und vier Wochen, abhängig von der Art des Sprints.<sup>33</sup> Mit zunehmender Dauer steigt die Herausforderung, keine Änderungen vornehmen zu können, dies stellt den Grundgedanken der Agilität in Frage.<sup>34</sup> Innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation sollte ein Sprint immer die gleiche Dauer aufweisen. Dadurch können sich die Teilnehmer an den Ablauf gewöhnen und diesen optimieren.<sup>35</sup>

Basierend auf den verschiedenen Definitionen und Aspekten des Begriffs Sprint wird eine Definition abgeleitet, die für diese Arbeit Gültigkeit besitzt:

*„Sprints sind kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet.“*

Nachdem der Begriff Sprint definiert ist, werden in Tabelle 1 die unterschiedlichen **Arten von Sprints** aufgezeigt.

---

<sup>28</sup> Vgl. Dams, C.M., 2019, S.32.

<sup>29</sup> Vgl. ebd.

<sup>30</sup> Vgl. ebd.

<sup>31</sup> Vgl. Novotny, V., o.J., S.3.

<sup>32</sup> Vgl. Dams, C.M., 2019, S.33.

<sup>33</sup> Vgl. ebd.

<sup>34</sup> Vgl. Dams, C.M., 2019, S.33.

<sup>35</sup> Vgl. ebd.

Tabelle 1: Arten von Sprints<sup>36</sup>

Art des Sprints	Beschreibung
<b>Design Sprint</b>	Wird häufig auch Innovationssprint genannt Fünftägiger Sprint vom Problem über die Idee bis hin zu einem getesteten Prototyp
<b>Scrum Sprint</b>	Entwicklung eines Produktinkrements Dauer zwischen zwei und vier Wochen
<b>Design Thinking</b>	Prozess zur Lösung komplexer Probleme und Entwicklung innovativer Lösungen
<b>Feature Driven Development</b>	Sprint mit fünf Phasen und Dauer von zwei Wochen Entwicklung einzelner Features anhand eines Feature Plans
<b>Survival of the fittest</b>	An Scrum orientiert Mehrere Teams konkurrieren gleichzeitig Rahmenbedingungen für Projektvorhaben und Budget vorgegeben
<b>Behavior change design Sprint</b>	Wissenschaftliche Theorie wird durch verschiedene Methoden in einen Design Sprint miteingebunden
<b>Agile Innovation Sprint</b>	Strukturierter Prozess, um Kundenprobleme zu lösen Dauer von fünf Wochen, digitale Durchführung
<b>Strategie-Sprint</b>	Sprint zur Strategieentwicklung oder zur Untersuchung einer bestimmten strategischen Richtung
<b>Prozess-Sprint</b>	Sprint zur Prozessoptimierung (z.B. Einführung neuer Software, Produktentwicklungsprozesse)
<b>Projektmanagement-Sprint</b>	Unterteilung eines Projektplans in überschaubare Zeitabschnitte mit kleinen Zielen

Diese Tabelle ist nicht abschließend, da fortlaufend neue Sprintarten aufgrund der Entwicklungen im Bereich der Agilität entstehen können.

Die aufgeführten Sprintarten basieren im Wesentlichen auf zwei Methoden: **Design Sprint** und **Scrum**.<sup>37</sup> zusätzlich ist das Design Thinking zu erwähnen. Es handelt sich zwar nicht um einen Sprint, jedoch werden viele Bausteine des **Design Thinking** in Sprints verwendet. Abbildung 3 zeigt eine erste Übersicht dieser drei Methoden, anschließend werden die drei Ansätze im Detail beschrieben.

<sup>36</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Stanescu, J., 2017, Knapp, J. et al., 2016, ebd.; Schwaber, K. et al., 2020, ebd.; Brenner, W., 2017, Colusso, L. et al., 2018, Kuhfuß, A. et al., 2024.

<sup>37</sup> Vgl. Wangsa, K. et al., 2022, S. 227.



**Abbildung 3: Übersicht Sprintmethoden<sup>38</sup>**

## Design Thinking

„Design Thinking ist ein **menschenzentrierter** Innovationsansatz, der sich aus dem Toolkit von Designern bedient, um die Bedürfnisse der Menschen, die Möglichkeiten der Technologie und die Anforderungen an den Geschäftserfolg zu integrieren.“<sup>39</sup> Der Ansatz verfolgt das Ziel, Probleme **kundennah** zu lösen, indem Erkenntnisse analysiert und Ideen generiert werden. Dabei sollen die Dimensionen Machbarkeit, Wünschbarkeit und Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden.<sup>40</sup>

Dafür wird innerhalb der Design Thinking Methode ein **semi-iterativer** Prozess angewandt, der komplexe Probleme kundenorientiert und innovativ löst.<sup>41</sup> Durch den situativen Einsatz passender Werkzeuge erarbeitet ein **interdisziplinäres Team** neue Lösungen für eine definierte Problemstellung im Rahmen von Design Thinking. Dabei ist ein Umfeld, das freies Denken und Kreativität fördert, von entscheidender Bedeutung.<sup>42</sup> Die Orientierung erfolgt dabei an dem in Abbildung 4 dargestellten Prozess.

<sup>38</sup> Eigene Darstellung

<sup>39</sup> Lewrick, M. et al., 2020, S. 20.

<sup>40</sup> Vgl. ebd.

<sup>41</sup> Vgl. Brenner, W., 2017, S. 240.

<sup>42</sup> Vgl. Araújo, C. et al., S. 13.

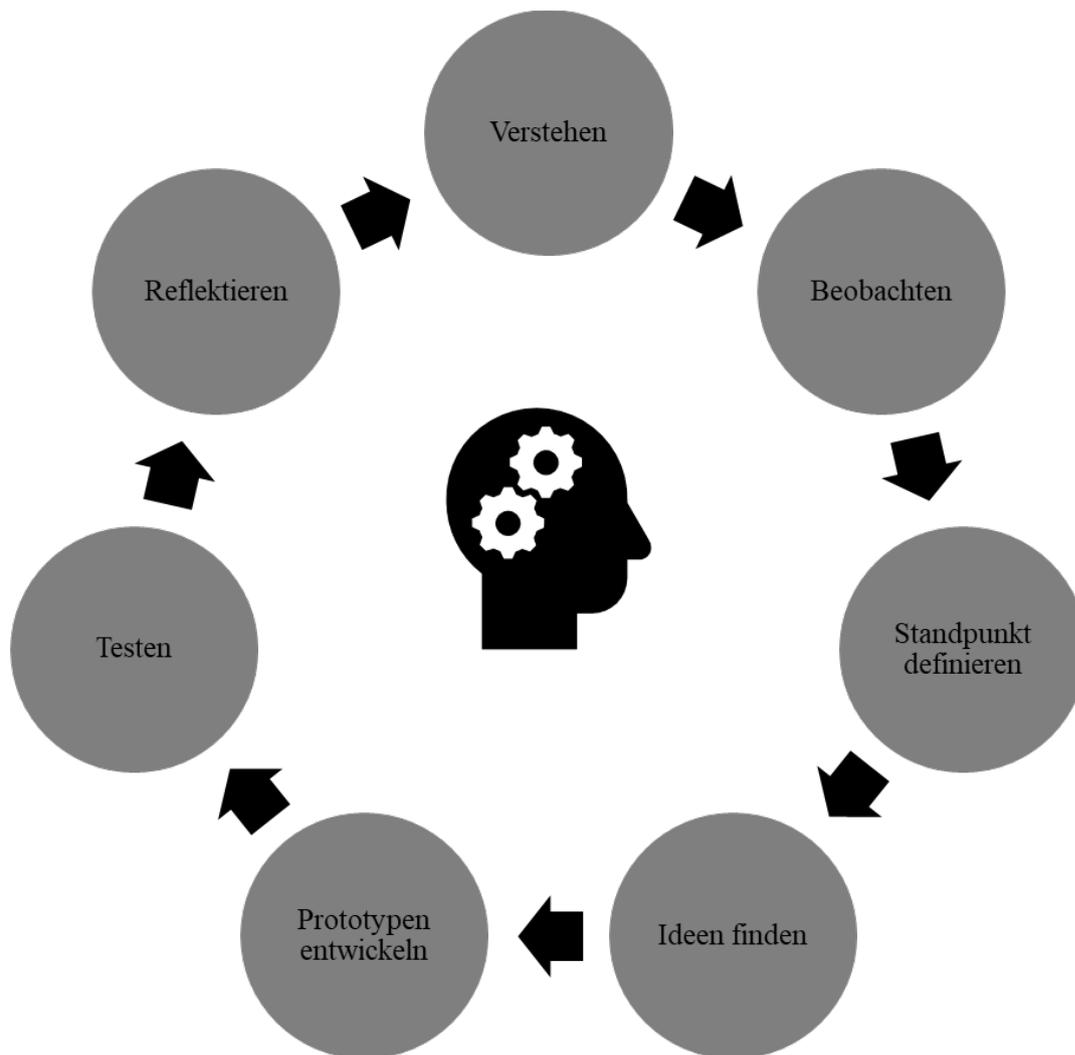


Abbildung 4: Design Thinking Prozess<sup>43</sup>

Die Darstellung des Prozesses könnte den Eindruck erwecken, dass es sich um einen Sprint handelt. Allerdings unterscheidet sich das Design Thinking von klassischen Sprintmethoden wie Scrum und Design Sprint. **Weder** erfolgt eine **inkrementelle Bereitstellung** von Produktbestandteilen, **noch** ist ein **fester Zeitrahmen** vorgegeben. Die Struktur des Design Thinking ist flexibel anpassbar. Daher handelt es sich beim Design Thinking nicht um eine klassische agile Sprintmethodik. Der Prozess wird dennoch aufgeführt, da sich Methoden und Elemente des Design Thinking in Sprints wiederfinden können.

### Design Sprint

Nachdem das Design Thinking als ein kreativer Denkprozess vorgestellt ist, wird mit dem Design Sprint eine klassische, **kurze und fest definierte** Sprintmethodik beschrieben.

<sup>43</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Lewrick, M. et al., 2020, S. 24.

Als Erfinder dieser Methode gilt *Jake Knapp*, welcher 2009 die Methode bei Google Ventures einführte.<sup>44</sup> Ein Design Sprint ist ein **fünftägiger** Prozess, der für den Bereich der Softwareentwicklung entstanden ist. Das Ziel ist es, innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens von einer Problemstellung zu einem getesteten Prototypen zu gelangen.<sup>45</sup> Die Sprintmethodik soll sicherstellen, dass ein gemeinsames Ziel in kurzer, intensiver Zusammenarbeit in einem heterogenen Team erreicht wird.<sup>46</sup> Abbildung 5 visualisiert den Ablauf des Design Sprints.

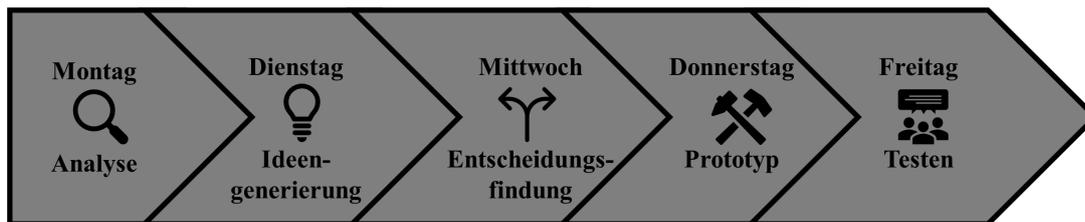


Abbildung 5: Design Sprint Prozess<sup>47</sup>

Der Sprint beginnt mit der Analyse der Problemstellung. Anschließend werden Ideen generiert, mit dem Ziel, diese zu bewerten. Es wird eine Entscheidung hinsichtlich der vielversprechendsten Idee getroffen. Die ausgewählte Idee wird als Demonstrator aufgebaut, um abschließend die Lösung mit Kunden zu testen. Am Ende des fünftägigen Design Sprints liegt ein **validiertes Produkt** für die erarbeitete Problemstellung vor.<sup>48</sup> Ein Design Sprint kann einmalig zu einem bestimmten Thema durchgeführt werden. Je nach Projekt und Thema kann es jedoch notwendig sein, mehrere fünftägige Sprints mit zeitlichen Abständen zu absolvieren.<sup>49</sup>

Der Design Sprint findet Anwendung in verschiedenen Bereichen. Diese umfassen komplexe Problemstellungen in der Softwareentwicklung, die Reduzierung von Projektrisiken und die Festlegung der Ausrichtung bei Innovationsprojekten.<sup>50</sup>

Somit ist die Design Sprintmethode **vielseitig** in unterschiedlichen Abteilungen von Unternehmen als auch Start-ups einsetzbar.<sup>51</sup> Aufgrund der Kürze und **Kompaktheit** von Design Sprints wird der Fokus auf einen spezifischen

<sup>44</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 9 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 22.

<sup>46</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 27 ff.

<sup>47</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Knapp, J. et al., 2016, S. 24.

<sup>48</sup> Vgl. Araújo, C. et al., S.2.

<sup>49</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S.43 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Araújo, C. et al., S.13.

<sup>51</sup> Vgl. Poguntke, S., 2018, o.S.

Teil der Lösung gelegt. Mögliche Ergebnisse sind eine Entwurfsskizze einer Webseite<sup>52</sup>, die Überprüfung der technischen Machbarkeit oder die Analyse der Trendbedeutung für Innovationsvorhaben.<sup>53</sup>

Nachdem der Ablauf, das Ziel und die thematischen Schwerpunkte aufgezeigt sind, wird das Design Sprintteam betrachtet. Ein **Sprintteam** nutzt die verschiedenen Talente, die gemeinsame Zeit und Energie, um Herausforderungen und Hindernisse gemeinsam zu bewältigen.<sup>54</sup> Ein Sprintteam nach *Knapp* setzt sich wie folgt zusammen:<sup>55</sup>

- Entscheider: Der offizielle Entscheidungsträger eines Projekts muss bei der Definition des Problems und an Entscheidungspunkten im Sprint beteiligt sein.
- Finanzexperte: Die Person kann erklären, woher das Geld kommt und wohin es fließt.
- Marketingexperten: „Beschäftigen sich mit der Formulierung der Unternehmensbotschaften.“<sup>56</sup>
- Kundenexperte: Personen, die regelmäßig Kundenkontakt haben.
- Technik-/Logistikexperte: Der Experte kann einschätzen, was das Unternehmen entwickeln und produzieren kann.
- Designexperte: Person, die die Produkte entwirft und gestaltet.
- Moderator führt durch den Sprint, erklärt Abläufe sowie Methoden und achtet auf die Zeit.

Hierbei ist anzumerken, dass der Fokus auf **fachlichen** und **inhaltlichen** Kompetenzen liegt. Daher können die Experten je nach Themenstellung des Sprints variieren. Neben den fachlichen Kompetenzen spielen auch die **sozialen Kompetenzen** und die Persönlichkeiten der Teilnehmer eine Rolle bei der Teamauswahl. *Knapp* empfiehlt, einen **Querschläger** im Team zu haben. Damit ist eine „clevere Person [gemeint], die ausgeprägten, entgegengesetzten Meinungen hat und deren Teilnahme Ihnen leichtes Unbehagen bereitet.“<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 29 f.

<sup>53</sup> Vgl. ebd.

<sup>54</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 35.

<sup>55</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 39 f.

<sup>56</sup> Knapp, J. et al., 2016, S. 39.

<sup>57</sup> Knapp, J. et al., 2016, S. 40.

Zudem können für die Problemstellung und die Analyse am Montag zusätzliche **Wissensträger** eingeladen werden.<sup>58</sup>

Es ist von Bedeutung, dass das Kernteam während des gesamten fünftägigen Sprints kontinuierlich verfügbar ist, ohne durch Alltagsaufgaben abgelenkt zu werden.<sup>59</sup> Um einen Sprint im Unternehmen durchzuführen, werden nach der Definition der Aufgabenstellung und der Teamzusammenstellung die Detailplanungen für die einzelnen Sprinttage vorgenommen. Diese **Planungen** erfolgen individuell für jeden Sprint. Insbesondere bei der Ideenfindung am Dienstag können Methoden aus dem Design Thinking verwendet werden. Der Design Sprint, in fünf Tagen vom Problem zum getesteten Prototyp, ist aufgezeigt. Anschließend wird mit Scrum eine weitverbreitete Sprintmethode vorgestellt.

## Scrum

„**Scrum** ist ein [...] Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren.“<sup>60</sup> Das **Rahmenwerk** wurde in den 1990er-Jahren für die Softwareentwicklung konzipiert.<sup>61</sup> Es ist die am weitesten verbreitete agile Projektmanagementmethode. Heutzutage wird die Methode in vielen unterschiedlichen Unternehmensbereichen wie zum Beispiel in der Produktentwicklung, im Marketing, im After Sales oder in der Organisationsentwicklung angewandt.<sup>62</sup>

Scrum basiert darauf, dass ein Scrum Master ein Umfeld schafft, indem ein Product Owner die Aufgaben für ein komplexes Problem in einem Product Backlog ordnet.<sup>63</sup> Der **Scrum Master** unterstützt das Team und die Organisation bei der Anwendung der Scrum Methodik und hilft dem Team, effektiv mit Scrum zu arbeiten. Der **Product Owner** ist verantwortlich für das Ergebnis und betreibt ein effektives Product Backlog Management.

---

<sup>58</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 41.

<sup>59</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 44 f.

<sup>60</sup> Schwaber, K. et al., 2020, S. 3.

<sup>61</sup> Vgl. Kusay-Merkle, U., 2021, S. 40.

<sup>62</sup> Vgl. Wintersteiger, A., 2012, S. 104 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S. 3.

Die **Developer** setzen die Arbeitsaufgaben um und erzeugen innerhalb eines Sprints ein Inkrement aus einer Auswahl des Product Backlogs.<sup>64</sup> Sie überprüfen die Ergebnisse gemeinsam mit den Stakeholdern. Anschließend wird im nächsten Sprint ein neues Inkrement des Product Backlogs erarbeitet (siehe Abbildung 6).<sup>65</sup> Ein Scrum Team besteht aus einem Scrum Master, einem Product Owner und mehreren Developern. Es setzt sich aus bis zu zehn Personen zusammen.<sup>66</sup>

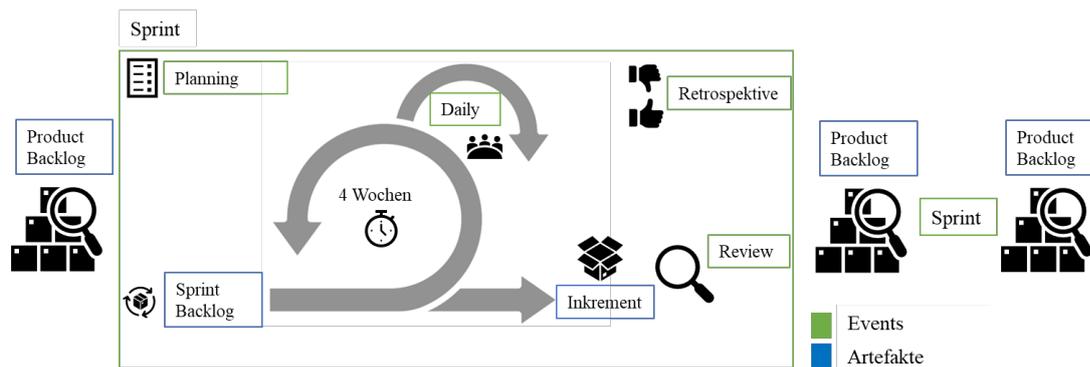


Abbildung 6: Scrum Ablauf<sup>67</sup>

Die Besonderheit von Scrum besteht darin, dass das Rahmenwerk bewusst **unvollständig** ist, um den Teams und Organisationen Spielraum für individuelle Gestaltung zu ermöglichen. Die gemachten Vorgaben sind jedoch strikt einzuhalten.<sup>68</sup>

Der zentrale Bestandteil von Scrum sind Sprints, in denen Ideen in Werte umgewandelt werden. Diese haben eine fest definierte Länge, meist **vier Wochen** oder kürzer. Nach Abschluss eines Sprints beginnt direkt im Anschluss der nächste Sprint. Das Sprintteam befindet sich somit **dauerhaft** in einem Sprint. Jeder Sprint kann als ein kurzes Projekt betrachtet werden. Zu Beginn wird ein Sprintziel definiert, das im Sprint Backlog festgehalten wird. Dadurch können Fortschritte in Form von Inkrementen, die das Produktziel aus dem Product Backlog vorantreiben, gezeigt werden.<sup>69</sup>

Unter dem **Product Backlog** wird eine geordnete Liste verstanden, in der die Aufgaben aufgeführt sind, die das Scrum Team im Verlauf des gesamten

<sup>64</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S. 3.

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S.5.

<sup>67</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Schwaber, K. et al., 2020, o.S.

<sup>68</sup> Vgl. ebd.

<sup>69</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S. 8.

Projekts, also über mehrere Sprints hinweg, erledigt. Im **Sprint Backlog** befinden sich die Aufgaben, die innerhalb eines Sprints vom Scrum Team bearbeitet werden.

Das **Inkrement** ist das Ergebnis eines Sprints. Es ist ein Bestandteil eines Gesamtprodukts, das am Ende eines Sprints vorgeführt und mit anderen Inkrementen zu einem Produkt zusammengesetzt werden kann.<sup>70</sup> Damit sind die Artefakte von Scrum aufgezeigt. Nachfolgend wird auf die Events eingegangen.

Zu Beginn jedes Sprints findet das **Sprint Planning** statt, dabei werden Bestandteile aus dem Product Backlogs ausgewählt. Zusätzlich wird das Sprintziel definiert.<sup>71</sup> Beim **Daily Scrum** stimmen sich die Developer täglich 15 Minuten lang ab und überprüfen den Fortschritt hinsichtlich des Sprintziels.<sup>72</sup> Das **Sprint Review** findet am Ende eines Sprints statt, um den Stakeholdern die Fortschritte und die Ergebnisse des Sprints vorzustellen.<sup>73</sup> In der **Sprint Retrospektive** wird der vergangene Sprint ausgewertet, um Erkenntnisse für zukünftige Sprints abzuleiten.<sup>74</sup>

Das Rahmenkonstrukt Scrum ist definiert und die Vorgehensweise aufgezeigt. Wie beim Design Sprint ist darüber hinaus die Sprintzusammensetzung von Bedeutung. Scrum hat drei vorgegebene Rollen (Scrum Master, Product Owner, Developer). Die Rolle des Developers wird von mehreren Personen ausgeführt.

Ähnlich wie beim Design Sprint kann das Design Thinking innerhalb eines Scrum Sprints angewandt werden, um einzelne Sprint Backlog Einträge zu bearbeiten und eine kreative Lösungsfindung durchzuführen.<sup>75</sup> Je nach Aufgabenstellung und Ziel kann innerhalb eines Scrum Sprints ein einwöchiger Design Sprint durchgeführt werden. Dies eignet sich, wenn zusätzliche Teammitglieder für die Bearbeitung der Aufgabe erforderlich sind.<sup>76</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S. 11 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S.9.

<sup>72</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S. 10.

<sup>73</sup> Vgl. ebd.

<sup>74</sup> Vgl. Schwaber, K. et al., 2020, S. 11.

<sup>75</sup> Vgl. Luenzmann, M., 2022, o.S.

<sup>76</sup> Vgl. Harnisch, S., 2019, o.S.

## Vergleich der Sprintmethoden

Nachdem die drei Methoden Design Thinking, Design Sprint und Scrum erläutert sind, werden diese abschließend gegenübergestellt und verglichen. Die Teamgröße, die Dauer und die Zusammensetzung des Teams dienen als Kriterien für den Vergleich, da sie die wesentlichen Merkmale einer Methode ausmachen. Zudem werden die zeitlichen Aspekte, ob zeitweise oder dauerhaft im Sprint, sowie die spezifischen Anwendungsfelder dargestellt. Tabelle 2 stellt diese Kriterien für die drei Methoden gegenüber.

Tabelle 2: Vergleich der Sprintmethoden<sup>77</sup>

Kriterien	Design Thinking	Design Sprint	Scrum
<b>Teamgröße</b>	5 - 8 Personen	5 - 7 Personen	< 10 Personen
<b>Dauer</b>	Nicht definiert	Eine Woche	Maximal vier Wochen
<b>Zeitliche Anwendung</b>	Zeitweise Anwendung	Zeitweise Anwendung	Dauerhafte Anwendung
<b>Zusammensetzung des Teams</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkaufsexperte</li> <li>- Marketingexperte</li> <li>- Designer</li> <li>- Stratege</li> <li>- Analyst</li> <li>- Ingenieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheider</li> <li>- Finanzexperte</li> <li>- Marketingexperte</li> <li>- Kundenexperte</li> <li>- Technik-/Logistikexperte</li> <li>- Designexperte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Product Owner</li> <li>- Scrum Master</li> <li>- Developer</li> </ul>
<b>Anwendungsfelder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativworkshops</li> <li>- Ideenfindung</li> <li>- Lösungsfindung für Produktkonzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Softwareentwicklung</li> <li>- Produktentwicklung</li> <li>- Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Softwareentwicklung</li> <li>- Produktentwicklung</li> <li>- Marketing</li> <li>- After Sales</li> </ul>

Der Vergleich zeigt, dass sich die Methoden hinsichtlich der **Teamgröße** geringfügig unterscheiden. Die maximale Teamgröße ist bei Scrum höher, das Kernteam beläuft sich mit circa fünf bis sieben Personen in einem ähnlichen Bereich. Unterschiede bestehen in Bezug auf die **Dauer**. Der Design Sprint ist methodisch auf fünf Tage festgelegt, während es bei Scrum bis zu vier Wochen sind. Beim Design Thinking ist die Dauer flexibler, da es sich, um keine klassische Sprintmethode handelt. Design Thinking und Design Sprint werden für spezifische Aufgaben initiiert und finden **zeitweise** statt. Die

<sup>77</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Brenner, W., 2017, Knapp, J. et al., 2016, Schwaber, K. et al., 2020

Teammitglieder werden während des Sprints freigestellt und beschäftigen sich für eine kurze Zeit ausschließlich mit diesem Thema.

Scrum ist ein gesamtes Rahmenkonstrukt. Die Methode wird **dauerhaft** angewandt, dies macht den wesentlichen Unterschied zu den anderen Sprintarten aus. Die **Zusammensetzung des Teams** erfolgt beim Design Thinking und Design Sprint aufgabenspezifisch. Scrum hat vorgegebene Rollen, wobei mehrere Personen die Rolle der Developer übernehmen. Es ist ersichtlich, dass die **Anwendungsfelder** des Design Sprints und Scrum sich ähneln und beide Methoden ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammen. Demgegenüber legt das Design Thinking den Fokus auf Kreativworkshops, Ideen- und Lösungsfindung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Design Thinking keine agile Sprintmethode ist und deutliche Unterschiede zu anderen Sprintmethoden aufweist. Dennoch ist diese Methode relevant, da sie sowohl im Design Sprint als auch Scrum angewandt wird. Design Sprint und Scrum unterscheiden sich insbesondere in Bezug auf die **zeitliche Vorgehensweise**. Der Design Sprint ist zeitlich stark begrenzt und kann unabhängig von der Unternehmensstruktur eingesetzt werden. Entscheidet sich ein Unternehmen für Scrum, so trifft es diese Entscheidung für einen längeren Zeitraum und richtet seine Projektvorgehensweise entsprechend aus.

Für diese Arbeit sind insbesondere der Design Sprint und Scrum in Bezug auf die Innovation Champions von Bedeutung. Aufgrund der unterschiedlichen Vorgehensweisen variieren die Teamzusammensetzungen bei diesen beiden Methoden, was auch die Rolle und den Einsatzbereich von Innovation Champions beeinflusst.

## 2.2 Rahmenbedingungen zur Durchführung eines Sprints

Nachdem der Begriff Sprint definiert und die unterschiedlichen Arten von Sprints aufgezeigt sind, ist eine Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Sprintmethoden erfolgt. Im Folgenden wird beleuchtet, welche Rahmenbedingungen ein Unternehmen oder eine sprintverantwortliche Person schaffen sollte, um einen Sprint durchzuführen. Diese **Rahmenbedingungen** umfassen Faktoren wie Ort, Teilnehmerkreis, Verfügbarkeit von Ressourcen, Stellenwert von Sprints in Unternehmen und zeitlicher Rahmen.

Die Parameter, die im Hinblick auf die Rahmenbedingungen für die Durchführung eines Sprints zu klären sind, bleiben unverändert. Jedoch kann die Priorisierung beziehungsweise Reihenfolge der Parameter abhängig von Methode, Thema oder Projekt variieren, wie Abbildung 7 zeigt.



Abbildung 7: Rahmenbedingungen eines Sprints<sup>78</sup>

### Mindset:

Um agile Methoden wie Sprints in einem Unternehmen durchführen zu können, muss Offenheit gegenüber solchen Methoden existieren. Die Unternehmensführung beziehungsweise das Management sollten den Einsatz neuer, agiler Methoden unterstützen und das entsprechende **Mindset** im Unternehmen etablieren.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Knapp, J. et al., 2016, Schwaber, K. et al., 2020.

<sup>79</sup> Vgl. Hanschke, I., 2017, S. 101.

**Methode:**

Häufig ist die **Methode** als Rahmenbedingung im Unternehmen vorgegeben. Wie in Kapitel 2.1 aufgezeigt, haben Scrum und Design Sprint unterschiedliche Ausgangssituationen. Die Anwendung einer bestimmten Sprintmethode in einem Unternehmen bildet den Ausgangspunkt für die Betrachtung der Rahmenbedingungen. Umgekehrt können jedoch auch die Rahmenbedingungen Einfluss auf Auswahl und Anwendung der Methode haben.<sup>80</sup>

Je nach Methode, Aufgabenstellung und Ziel des Sprints kann entweder das **Team** oder der **Ort** als Grundlage für die Festlegung der Rahmenbedingungen dienen. Das Team bildet die Grundlage, wenn für das Projekt bestimmte Teilnehmer vorgegeben sind. Das restliche Sprintteam wird funktions- und wissensbezogen um dieses Kernteam herum ausgewählt, was häufig bei Scrum der Fall ist. Anschließend werden die verfügbaren Arbeitszeiten der Teammitglieder, der Ort und die Dauer bestimmt. Der Ort dient als Grundlage, wenn beispielsweise das Thema des Sprints einen bestimmten Ort erfordert (z. B. ortsfester 3D-Drucker, Anlage oder Labor). Um die Rahmenbedingungen zu erläutern, wird die Reihenfolge gewählt, in der das Team die Basis bildet.

**Teamzusammensetzung:**

Die Teilnahme von Personen ist Voraussetzung für einen Sprint, daher ist die Teamzusammenstellung eine entscheidende Rahmenbedingung. Die optimale Teamgröße liegt zwischen fünf und sieben Personen.<sup>81</sup> Fünf Personen werden als Mindestteilnehmerzahl angegeben, um ein Sprintteam heterogen zusammensetzen zu können. Verschiedene Rollen und Positionen können dann vom Sprintteam abgedeckt werden.<sup>82</sup> Innerhalb des Sprintteams übernimmt eine Person die Verantwortung für Organisation, Ablauf und Teamzusammensetzung. Häufig füllt diese Person auch die Rolle der Moderation aus.<sup>83</sup> Es ist von Bedeutung, dass eine Person im Sprintteam über Entscheidungsbefugnis in Bezug auf das Projekt oder das Thema verfügt, das im Sprint behandelt wird.<sup>84</sup> Neben den methodisch festgelegten Teammitgliedern sind bei der Teamzusammenstellung weitere Aspekte von Relevanz. Eine entscheidende Rolle spielt die **fachliche Kompetenz**.

---

<sup>80</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 43.

<sup>81</sup> Vgl. Novotny, V., o.J., S.4.

<sup>82</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 38.

<sup>83</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 41.

<sup>84</sup> Vgl. Griesbach, D. Dr., S.2.

Die Teammitglieder sollten sich in den fachlichen Fähigkeiten zum Sprintthema ergänzen und unterschiedliche Kompetenzen einbringen.<sup>85</sup>

Nach Araújo empfiehlt es sich, eine Person im Sprintteam zu haben, die die Fähigkeiten eines **Problemlösers** repräsentiert. Diese Person weist eine andere Denkweise auf und sorgt für wertvolle Beiträge und Anregungen.<sup>86</sup>

Darüber hinaus sind für die Teamzusammensetzung der Wissensstand, der Fähigkeitsstand, die methodische Kompetenz, die soziale Kompetenz sowie die Teamfähigkeit zu berücksichtigen.<sup>87</sup>

**Soziale Kompetenz** und **Teamfähigkeit** stehen im Vordergrund, um eine harmonische Zusammenarbeit während des Sprints sicherzustellen und das gemeinsame Sprintziel zu erreichen.<sup>88</sup> Der individuelle **Wissens- und Fähigkeitsstand** sowie die **methodische Kompetenz** der Teammitglieder sind Faktoren, die bei der Planung eines Sprints Berücksichtigung finden sollten. Dadurch sollen hemmende Differenzen zwischen den Fähigkeiten des Sprintteams vermieden werden.<sup>89</sup> Das Sprintteam organisiert sich während eines Sprints selbst, daher sollte jedes Mitglied ein umfassendes Verständnis des Projekts besitzen und das Sprintziel aktiv verfolgen.<sup>90</sup>

#### **Dauer:**

Die **Dauer** des Sprints wird von der Methodik, den zu bearbeitenden Themen und Fragestellungen sowie vom Arbeitsstil des Teams beeinflusst.<sup>91</sup> Ein Sprint wird nur vorzeitig **abgebrochen**, wenn der Aufwand erheblich falsch eingeschätzt wurde oder das Ergebnis in eine Richtung führt, die erst anderweitig untersucht werden sollte.<sup>92</sup>

Je nach Team können Zeit und Intensität angepasst werden. Leistungsstarke Teams können unter **Zeitdruck** arbeiten und herausfordernde Zeitpläne einhalten.<sup>93</sup> Für Teams mit weniger Erfahrung eignen sich längere Sprints, um eine Überforderung und Erschöpfung des Sprintteams zu vermeiden.<sup>94</sup>

#### **Verfügbare Arbeitszeit:**

---

<sup>85</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 39.

<sup>86</sup> Vgl. Araújo, C. et al., S.7.

<sup>87</sup> Vgl. Hauschildt, J. et al., 2011, S. 146 f.

<sup>88</sup> Vgl. Araújo, C. et al., S.7

<sup>89</sup> Vgl. ebd.

<sup>90</sup> Vgl. ebd.

<sup>91</sup> Vgl. Davis, K.D., 2024, o.S.

<sup>92</sup> Vgl. Dams, C.M., 2019, S.33.

<sup>93</sup> Vgl. ebd.

<sup>94</sup> Vgl. Großklaus, R.H. G., 2014, S.26.

Wie bereits erwähnt, ist es erforderlich, die Sprintteilnehmer für die Dauer des Sprints von anderen Tätigkeiten **freizustellen**.<sup>95</sup> Dies setzt das Einverständnis der Vorgesetzten voraus und eine Unternehmenskultur, die solche Arbeitsweisen fördert.<sup>96</sup> Eine ungestörte Teilnahme am Design Sprint wird dadurch ermöglicht.

Bei Scrum erfolgt **keine Freistellung** vom Arbeitsalltag, daher ist die Arbeitszeit der Teammitglieder in der Sprintplanung zu berücksichtigen. Außerdem befindet sich ein Scrum Team kontinuierlich im Sprint. Es existieren keine sprintfreien Wochen, deshalb fallen alltägliche Parallelaufgaben an.

#### Ort:

Nach der Festlegung des Sprintteams sowie des Zeitrahmens erfolgt die Auswahl eines geeigneten Ortes. Nachfolgend wird die Auswahl anhand des Design Sprints erläutert. Für Scrum ist diese Rahmenbedingung von geringer Bedeutung, da alle möglichen Ortskombinationen aufgrund der aufeinanderfolgenden Sprints auftreten werden. Design Sprints können entweder **online** oder **in Präsenz** durchgeführt werden. **Hybride** Formate werden aufgrund der Schwierigkeiten bei der Einbindung der online zugeschalteten Personen als weniger geeignet angesehen.<sup>97</sup> Präferenz für Design Sprints ist die Durchführung in Präsenz an einem **festdefinierten Ort**. Dies führt zu einer effektiven Teambildung, da alle Mitglieder physisch im selben Raum sind und wenig Ablenkungsmöglichkeiten bestehen. Online Design Sprints eignen sich, wenn die Teamzusammensetzung Personen aus unterschiedlichen Standorten und Ländern beinhaltet, denen es nicht möglich ist, an einem Ort anwesend zu sein.<sup>98</sup> Während des Design Sprints befindet sich das Team täglich von 10 bis 17 Uhr gemeinsam in einem Raum. Es ist empfehlenswert, für die Dauer des Sprints einen **Raum** zur Verfügung zu stellen, in dem Whiteboards, Pinnwände oder ähnliches genutzt werden können. Elektronische Geräte sind in dem Raum nicht gestattet. Die Teammitglieder werden in ihrem Kalender als abwesend markiert, damit sie sich uneingeschränkt auf die Sprintaufgaben

---

<sup>95</sup> Vgl. Araújo, C. et al., S.7.

<sup>96</sup> Vgl. Komus, A. et al., S.20.

<sup>97</sup> Vgl. Knapp, J. et al., o.J., o.S.

<sup>98</sup> Vgl. ebd.

konzentrieren können.<sup>99</sup> Jegliche Ablenkung durch das Tagesgeschäft und andere Störfaktoren sind in einem Design Sprint zu vermeiden.<sup>100</sup>

Über die formalen Rahmenbedingungen hinaus fördern zusätzliche Faktoren wie Anreize und Motivation die Teilnahme bestimmter Personengruppen. Zu diesen Gruppen gehören die sogenannten Innovation Champions, die nachfolgend eingeführt werden.

### 2.3 Bedeutung von Innovation Champions in Sprints

Um die Bedeutung von Innovation Champions in Sprints aufzuzeigen, wird auf die Grundlagen der Innovation Champions eingegangen. Zunächst wird die Herkunft dieser Theorie aufgezeigt. Anschließend wird der Begriff definiert und die Eigenschaften sowie Fähigkeiten dargelegt. Zum Schluss wird ein Zusammenhang zwischen Sprints und Innovation Champions beschrieben.

Akteure mit spezifischen Persönlichkeitseigenschaften sind zentrale Elemente für Innovationen. Nach *Molloy* sind neben einer begrenzten Anzahl geeigneter Personen ein offenes Mindset und eine flexible Struktur empfehlenswert.<sup>101</sup>

*Großklaus* identifiziert fünf Schlüsselfaktoren für Innovationen, von denen einer „Köpfe“ ist. Es sind somit nicht nur die geringe Anzahl an **Personen** entscheidend, sondern auch deren **Eigenschaften**. Die beteiligten Personen sollen sich durch Teamfähigkeit, Mut und Kreativität auszeichnen und den Willen besitzen, die Idee entlang des Innovationsprozesses voranzutreiben.<sup>102</sup>

Neben der Methode der Sprints weisen insbesondere zwei Personengruppen diese Eigenschaften auf: Innovation Champions und Promotoren.

1963 prägte *Schon* den Begriff des **Innovation Champions** innerhalb der Great-Man-Theorie. Innovation Champions sind herausragende Individuen in einem Unternehmen<sup>103</sup>, die Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen generieren und diese entlang des Innovationsprozesses vorantreiben. Sie zeichnen sich durch spezifische, innovationsbegünstigende Persönlichkeitseigenschaften aus.<sup>104</sup> Nach *Hauschildt* ist „[d]er Champion [...] einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Innovation.“<sup>105</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. ebd.

<sup>100</sup> Vgl. ebd.

<sup>101</sup> Vgl. Molloy, C. et al., 2023, S. 2.

<sup>102</sup> Vgl. Großklaus, R.H. G., 2014, S.21.

<sup>103</sup> Vgl. Rost, K. et al., 2007, S.341.

<sup>104</sup> Vgl. Schon, D.A., o.S.

<sup>105</sup> Hauschildt, J. et al., 2011, S. 122.

Auf Basis einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Champions Konzept entwickelte *Witte* im Jahr 1973 das Promotorenmodell. **Promotoren** sind Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und über Herausforderungen hinweg fördern.<sup>106</sup> *Hauschildt* kategorisiert die Promotoren in Fach-, Prozess- und Machtpromotoren. Jede Gruppe erfüllt eine spezifische Rolle im Verlauf des Innovationsprozesses.<sup>107</sup> Das Konzept des **Innovation Champions** ist durch die **angelsächsische** Kultur geprägt, wohingegen das **Promotorenmodell europäisch** geprägt ist.<sup>108</sup>

Tabelle 3 stellt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Ansätze gegenüber. Innovation Champions vereinen die Fähigkeiten in generalisierter Form in einer **einzigen Person**. Promotoren hingegen sind durch deren Spezialisierung charakterisiert und **ergänzen** sich **gegenseitig**. Darüber hinaus liegt der Fokus bei Innovation Champions auf radikalen Innovationen, während das Promotorenkonzept sich auf inkrementelle Innovationen konzentriert. Sprints, als agile Methode, eignen sich zur Bearbeitung von unklaren und noch ungelösten Problemen, wie sie häufig bei radikalen Innovationen auftreten. Daher wird im Folgenden detailliert auf Innovation Champions eingegangen.

Tabelle 3: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Innovation Champions und Promotoren<sup>109</sup>

	Innovation Champions	Promotoren
<b>Gemeinsamkeiten</b>	Interesse an Innovationen	
	Förderung von Innovationen	
	Keine Abschreckung aufgrund von Hindernissen und Herausforderungen	
	Schlüsselpersonen für Unternehmen	
<b>Unterschiede</b>	Intrinsische Motivation	Motivation durch sichtbare Ergebnisse
	Alleiniger Antreiber	Team als Promotoren
	Fokus auf Überwindung von Barrieren	Fokus auf Ergebnissen
	Fokus auf radikalen Innovationen	Fokus auf inkrementellen Innovationen
	Generalisiert	Spezialisiert

<sup>106</sup> Vgl. Witte, E., 1973, o.S.

<sup>107</sup> Vgl. Hauschildt, J. et al., 2011, S. 125 f.

<sup>108</sup> Vgl. Rost, K. et al., 2007, S. 342.

<sup>109</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Rost, K. et al., 2007, S. 357 ff.

Nachdem 1963 der Begriff des Innovation Champion von *Schon* geprägt wurde<sup>110</sup>, ist vor allem in den letzten Jahren die Anzahl an Publikationen zum Thema Innovation Champions gestiegen. Angesichts dieser Fülle an verschiedenen **Definitionen** ist es von Bedeutung, eine Definition für den Kontext dieser Arbeit abzuleiten. Dabei wird die Vorgehensweise an einer systematischen Literaturrecherche nach *Tranfield* orientiert.<sup>111</sup> Das Ziel dieser Vorgehensweise besteht darin, relevante Definitionen zu identifizieren und deren Kernaussagen darzustellen. Die Vorgehensweise wird in Abbildung 8 veranschaulicht.

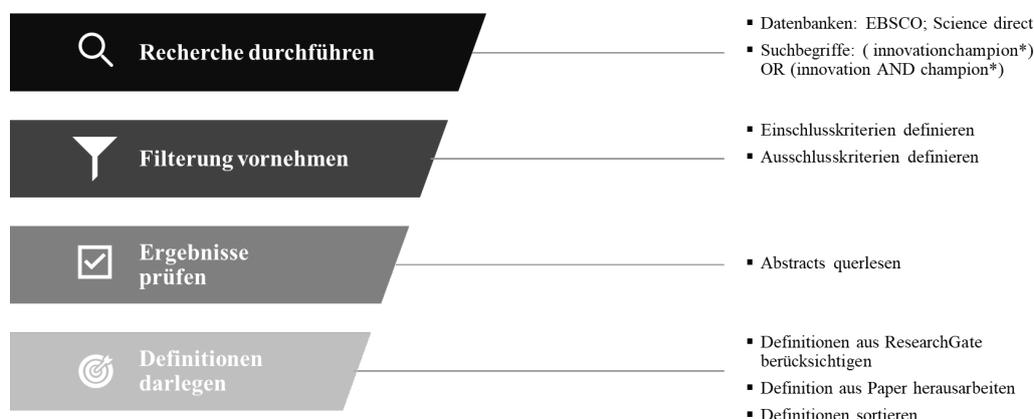


Abbildung 8: Vorgehensweise systematische Literaturrecherche<sup>112</sup>

Zunächst wird eine Recherche durchgeführt. Dafür wird die EBSCOhost<sup>113</sup> und die Science direct<sup>114</sup> Datenbank verwendet. Die Suchbegriffe (Innovationchampion\* und innovation and champion\*) werden definiert. Es werden wissenschaftliche Zeitschriften berücksichtigt, die im Zeitraum von 1963 bis 2024 veröffentlicht wurden. Das Ergebnis dieser ersten Suche ergibt 14.030 Treffer. Aufgrund der hohen Anzahl an Treffern ist eine weitere Eingrenzung erforderlich. Dafür werden **Einschluss- und Ausschlusskriterien** definiert (siehe Tabelle 4):

Tabelle 4: Suchkriterien Innovation Champions<sup>115</sup>

Kriterien	Beschreibung
Datenbank	EBSCOhost und Science direct

<sup>110</sup> Vgl. ebd.

<sup>111</sup> Vgl. Tranfield, D. et al., 2003, S. 207 ff.

<sup>112</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Tranfield, D. et al., 2003, S. 214.

<sup>113</sup> Vgl. EBSCO Information Services GmbH, o.J., o.S.

<sup>114</sup> Vgl. ScienceDirect, o.J., o.S.

<sup>115</sup> Eigene Darstellung

<b>Suchbegriffe</b>	(Innovationchampion*) OR (innovation AND champion*)
<b>Einschlusskriterien</b>	Quellentyp: Wissenschaftliche Zeitschriften Zeitraum: 1963 - 2024 Sprache: Englisch, Deutsch Enthalten in: Titel oder Abstract
<b>Qualitätsbewertung / Ausschlusskriterien</b>	Duplikate: Duplikate entfernen Verfügbarkeit von Daten: Wissenschaftliche Publikation (Aufsatz) muss verfügbar sein

Das Filtern beziehungsweise die Eingrenzung auf den **Titel** oder den **Abstract** reduziert die Trefferanzahl auf 712. Das Kriterium **Sprache** führt zur Reduzierung auf 704 Treffer.

Durch das Entfernen von **Duplikaten** aufgrund der Nutzung zweier Datenbanken und die Verfügbarkeit der Quellen sinkt die Anzahl auf 161 Ergebnisse. Anschließend werden die Themen gefiltert, wobei der Schwerpunkt auf Wirtschaft, Innovation und Technik liegt. Themen wie Biochemie und Gesundheit werden ausgeschlossen, sodass 38 Treffer verbleiben. Damit ist der zweite Schritt (siehe Abbildung 8) abgeschlossen. Die Abstracts der verbleibenden 38 Artikel werden quergelesen und **sortiert**. 14 Artikel sind weiterhin interessant. Von diesen 14 Artikeln werden die Definitionen eines Innovation Champions betrachtet. Diese Liste wird um zwei Definitionen erweitert, die über Research Gate während der Literaturrecherche aufgefallen sind. Die **Definitionen** werden hinsichtlich des Themas dieser Arbeit überprüft, woraus die in Tabelle 5 aufgezeigte Liste an Definitionen entsteht:

Tabelle 5: Definitionen Innovation Champions<sup>116</sup>

<b>Definitionen Innovation Champions</b>
“A champion is an individual that is willing to take risks by enthusiastically promoting the development and/or implementation of an innovation inside a corporation through a resource acquisition process without regard to the resources currently controlled.” <sup>117</sup>
“Champions are individuals who are passionate in their beliefs about an idea, go above and beyond their role descriptions, persevere through organisational resistance, generate enthusiasm in others, and are highly knowledgeable, flexible, driven, and politically astute.” <sup>118</sup>

<sup>116</sup> Eigene Darstellung

<sup>117</sup> Jenssen, J. et al., 2012, S.65.

<sup>118</sup> Molloy, C. et al., 2023, S. 6.

“Broadly, champions are the individuals who emerge to take creative ideas and bring them to life. Champions arise informally in organisations, extend beyond their formal roles, display persistence and courage of heroic quality, have high levels of intrinsic motivation, demonstrate energy and optimism, and assume a potentially high degree of personal risk to overcome the change resistance often associated with innovation.”<sup>119</sup>

“Champions or "intrapreneurs" are one of the most crucial elements in determining the outcomes of such internal entrepreneurial efforts. Ideas without champions rarely have the impetus to become formal corporate ventures, and the few that do are typically not successful. As a result, almost all internal corporate ventures have at least one champion, and most have two or more.”<sup>120</sup>

“Innovation champions who have the social, political or interpersonal knowledge to influence the acceptance of innovative change. [Innovation Champions are] [...] opinion leaders and the means by which innovations are diffused, adopted, or rejected.”<sup>121</sup>

“A champion has been defined as someone who “takes an inordinate interest in seeing that a particular process or product is fully developed and marketed.”<sup>122</sup>

“Idea championing has been defined as acting as a strong advocate for a project and generating support for an innovation during its development or work on behalf of the project in the face of neutrality or opposition. It essentially represents a position in an organization where someone creates, defines, and facilitates ultimate adoption of an idea.”<sup>123</sup>

*Jenssen* legt den Fokus hinsichtlich Innovation Champions auf eine Person, die bereit ist, **Risiken** einzugehen und Einfluss auf den Ressourcenprozess eines Unternehmens zu nehmen. Im Gegensatz dazu betonen *Molloy* und *Coakes* die Bedeutung von Leidenschaft, Tatendrang und sozialen **Fähigkeiten** einer Person. *Bankins* ergänzt die kreativen Eigenschaften durch die informelle und formelle Rolle eines Champions innerhalb einer Organisation. Darüber hinaus betont *Day* die Wichtigkeit von Champions für den **Erfolg** von Projekten. *Chai* und *Cerne* heben das überdurchschnittliche Interesse von Champions an Ideen und Entwicklungsprojekten hervor, die zu Innovationen werden sollen.

Diese Aufstellung zeigt, dass verschiedene Perspektiven und Aspekte bezüglich des Begriffs Innovation Champion existieren. Die Definitionen stimmen darin überein, dass Innovation Champions einen **wesentlichen Einfluss** auf

<sup>119</sup> Bankins, S. et al., 2017, S.123.

<sup>120</sup> Day, D.L., S. 148.

<sup>121</sup> Coakes, E.W. et al., 2011, S. 32.

<sup>122</sup> Chai, K.-H. et al., 2012, S. 458.

<sup>123</sup> Černe, M. et al., 2024, S. 235.

Ideen und Innovationen im Unternehmen haben. Obwohl die einzelnen Definitionen den Fokus auf verschiedene Eigenschaften wie soziale Fähigkeiten, Risikobereitschaft oder Formalitäten legen, werden dadurch nur bestimmte Aspekte eines Innovation Champions betont. Aus diesem Grund werden diese Eigenschaften zunächst nicht in der Definition berücksichtigt und anschließend detailliert beleuchtet. Basierend auf den verschiedenen Sichtweisen der Autoren kann folgende **Definition** für Innovation Champions **abgeleitet** werden, die in dieser Arbeit Gültigkeit hat:

*„Ein Innovation Champion setzt sich in einem Unternehmen von Anfang an aktiv für ein Innovationsvorhaben ein und treibt es auch gegen Widerstände bis hin zur Implementierung voran.“*

Im Folgenden werden die **Eigenschaften** eines Innovation Champions beleuchtet, um die Grundlagen für die Identifizierung dieser Schlüsselpersonen innerhalb eines Unternehmens zu schaffen. Nach *Chakrabarti* zeichnen sich Champions durch folgende Eigenschaften aus:

- **Technische Kompetenz:** Diese ist notwendig, um eine Produktinnovation vorantreiben zu können und die Idee im Unternehmen zu erklären, zu diskutieren und zu verteidigen.<sup>124</sup>
- **Kenntnis über das Unternehmen:** Nur wenn eine Person Ausrichtung, Strategie und Kundenwahrnehmung des Unternehmens kennt, kann eingeschätzt werden, welche Idee für das Unternehmen relevant ist und welche Schritte erforderlich sind, um eine Umsetzung machbar zu gestalten.<sup>125</sup>
- **Kenntnis des Marktes:** Das Vermarktungspotenzial einer potenziellen Innovation kann vom Champion beurteilt werden. Der Markt für ein neues Produkt wird mithilfe von Recherchen, Diskussionen und externen Meinungen eingeschätzt.<sup>126</sup>
- **Tatendrang:** Ein Champion zeichnet sich dadurch aus, dass dieser bereit ist, die Idee zu spezifizieren, sich mit Kritikern auseinanderzusetzen und Entscheidungen hinsichtlich der Idee zu bewirken.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Chakrabarti, A.K., 1974, S.61.

<sup>125</sup> Vgl. ebd.

<sup>126</sup> Vgl. ebd.

<sup>127</sup> Vgl. ebd.

- **Menschliches Feingefühl:** Der Champion muss sich auf die unterschiedlichsten Persönlichkeiten einstellen können, mit verschiedenen Personen kommunizieren, offen und selbstbewusst sein.<sup>128</sup>

Die systematische Literaturrecherche von *Reibenspiess* aus dem Jahr 2018 bestätigt größtenteils die von *Chakrabarti* beschriebenen Eigenschaften. Allerdings differenziert die Studie zwischen den **Fähigkeiten** und dem **Wissen** von Innovation Champions.<sup>129</sup> Das Wissen deckt sich mit den Aspekten von *Chakrabarti* und umfasst technisches Know-how, branchenspezifisches Wissen und Organisationswissen.<sup>130</sup> Die Aspekte Tatendrang und menschliches Feingefühl sind in den Fähigkeiten von *Reibenspiess* enthalten, werden jedoch detaillierter beschrieben:

Innovation Champions zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, innovativ und kreativ zu denken. Diese Personen sind enthusiastisch und optimistisch. Das Umfeld wird zur Entwicklung neuer Ideen inspiriert und bei deren Konkretisierung unterstützt. Oftmals geht diese Denkweise mit einem transformationalen Führungsstil einher. Um diese Rolle auszufüllen, müssen Innovation Champions kommunikativ und vernetzt sein. Sie sind in der Lage, eine emotionale Bindung und Vertrauen zu den Mitarbeitern aufzubauen. Dafür sind soziale Kompetenzen erforderlich, die es den Innovation Champions ermöglichen, sich schnell in Gruppen innerhalb und außerhalb der Organisation zu integrieren.<sup>131</sup>

Ein Innovation Champion muss anpassungsfähig sein, da unterschiedliche Fähigkeiten in den verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses gefragt sind. Zu Beginn kommt es darauf an, das Umfeld zu verstehen. Anschließend sollen Ideen generiert und Konzepte erarbeitet werden. Abschließend soll das entstandene Produkt beworben und Interesse geweckt werden.<sup>132</sup>

Zusammenfassend zeigt Abbildung 9 eine Übersicht, welche Fähigkeiten und welches Wissen Innovation Champions aufweisen:

---

<sup>128</sup> Vgl. ebd.

<sup>129</sup> Vgl. Reibenspiess, V. et al., 2018, S.4165.

<sup>130</sup> Vgl. ebd.

<sup>131</sup> Vgl. Reibenspiess, V. et al., 2018, S.4165

<sup>132</sup> Vgl. Chakrabarti, A.K., 1974, S. 59 ff.



Abbildung 9: Innovation Champion - Wissen und Fähigkeiten<sup>133</sup>

Basierend auf diesen Eigenschaften wird die zuvor aufgestellte **Definition** von Innovation Champions um weitere Aspekte ergänzt:

*„Ein Innovation Champion setzt sich in einem Unternehmen von Anfang an aktiv für ein Innovationsvorhaben ein und treibt es auch gegen Widerstände bis hin zur Implementierung voran. Die Person zeichnet technisches- sowie Unternehmenswissen und Fähigkeiten, wie innovative und kreative Denkweise, aus.“*

Wie aus Abbildung 9 hervorgeht, ist die **Motivation** ein zentraler Aspekt, zu dem Unternehmen einen Beitrag leisten können. Innovation Champions sind primär intrinsisch motiviert.<sup>134</sup>

Diese intrinsische Motivation hat mehrere Antreiber: Champions haben ein persönliches Interesse an Veränderungen und empfinden komplexe Herausforderungen als motivierend.

Langeweile soll vermieden und Innovation vorangetrieben werden, um Neugier zu stillen und persönliche Erfüllung zu finden.<sup>135</sup> Darüber hinaus ist es ein Anliegen, zum Wohl der Allgemeinheit und zu positiven Veränderungen beizutragen.<sup>136</sup>

Damit sind einige Eigenschaften und Aspekte definiert, die bei der Identifizierung eines Innovation Champions helfen können. Die Vorgehensweise zur Erkennung von Innovation Champions in Unternehmen wird im Zuge dieser

<sup>133</sup> Eigene Darstellung

<sup>134</sup> Vgl. Molloy, C. et al., 2023, S.18.

<sup>135</sup> Vgl. Molloy, C. et al., 2023, 12 f.

<sup>136</sup> Vgl. Molloy, C. et al., 2023, S.2.

Arbeit beleuchtet. Nachdem der Begriff Innovation Champion definiert und die Eigenschaften solcher Personen aufgezeigt sind, wird nun der **Zusammenhang** zwischen **Innovation Champions** und der Methode des **Sprints** aufgezeigt.

Wie bereits in Kapitel 2.1 hergeleitet, sind Sprints kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team eine spezifische Fragestellung bearbeitet. Die Teamzusammensetzung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Neben fachlicher Kompetenz sind auch Problemlösungsfähigkeiten, soziale Kompetenzen und Teamfähigkeiten entscheidend. Werden diese Aspekte der Teamzusammensetzung mit den Eigenschaften eines Innovation Champions abgeglichen, zeigen sich Übereinstimmungen. Im Vergleich zu Scrum und Design Sprint wird diese Übereinstimmung hinsichtlich Kreativität und Innovatives Denken unterstrichen.

Somit lässt sich festhalten, dass Innovation Champions Eigenschaften mitbringen, die bei der Teamzusammensetzung eines Sprints von entscheidender Bedeutung sind.

## 2.4 Identifikation von Innovation Champions und geeignete Rahmenbedingungen

Nachdem die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen zu Innovation Champions in Sprints erläutert sind, wird die Forschungslücke identifiziert und eine Forschungsfrage für diese Arbeit hergeleitet.

Die Forschung im Bereich der **Sprintmethoden** erfährt zunehmend an Aufmerksamkeit. *Stanescu* zeigt auf, welche unterschiedlichen Arten von Sprints (siehe Tabelle 1) existieren. Durch die Einführung neuer Sprintformen, wie dem von *Briscoe* entwickelten Hackathon und dem von *Colusso* konzipierten Behavior Change Design Sprint wird deutlich, dass die Vielfalt an Sprintvarianten durch neue Forschungsergebnisse kontinuierlich zunimmt. Trotz dieser Vielfalt konzentrieren sich die meisten Forschungsansätze auf **Design Thinking**, **Design Sprint** und **Scrum**. Mehrere Studien, darunter *Araujo* und *Wangsa* setzen sich mit diesen drei agilen Methoden auseinander und zeigen Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten auf. Basierend auf den Arbeiten von *Knapp* vertiefen *Griesbach* und *Sanglier* die Methodik des Design Sprints hinsichtlich Länge, Herausforderungen, Teamzusammensetzung, Anwendung in verschiedenen Branchen und Rahmenbedingungen. Somit sind Sprints eine agile Methode, die zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnt und sich sowohl hinsichtlich der Herangehensweisen und der Arten fortlaufend weiterentwickelt.

Die Rolle des **Innovation Champions** wurde 1963 von *Schon* eingeführt. Nachdem die Theorie vor allem im angelsächsischen Raum an Bedeutung gewann, wurde sie im europäischen Raum ab 1973 durch das Promotorenmodell von *Witte* abgelöst. Im letzten Jahrzehnt ist das Modell auch in Europa wieder in den Fokus der Forschung gerückt. Die Definition und Rolle des Innovation Champion wurde weltweit immer wieder aufgegriffen und weiterentwickelt, wie die Arbeiten von *Bankins*, *Chai*, *Cullen*, *Hartmann* und *Sergeeva* zeigen. *Beckett* hat sich mit den verschiedenen Arten von Innovation Champions auseinandergesetzt. *Cadar* und *Walter* haben den Innovation Champion in Bezug auf Intrapreneurship und Gründungen betrachtet. *Jenssen* erforschte die erforderlichen Eigenschaften, das notwendige Wissen und die Bedeutung der Unternehmenszugehörigkeit für Innovation Champions. Darüber hinaus hat

Molloy das Thema Motivation und Shea die Wirkung von Innovation Champions beleuchtet.

Somit lässt sich festhalten, dass Sprints und Innovation Champions derzeit **Forschungsthemen** im Bereich des Innovationsmanagements sind.

Abbildung 10 zeigt die Inhalte der theoretischen Grundlagen nach Themengebieten und Schwerpunkten sortiert auf.

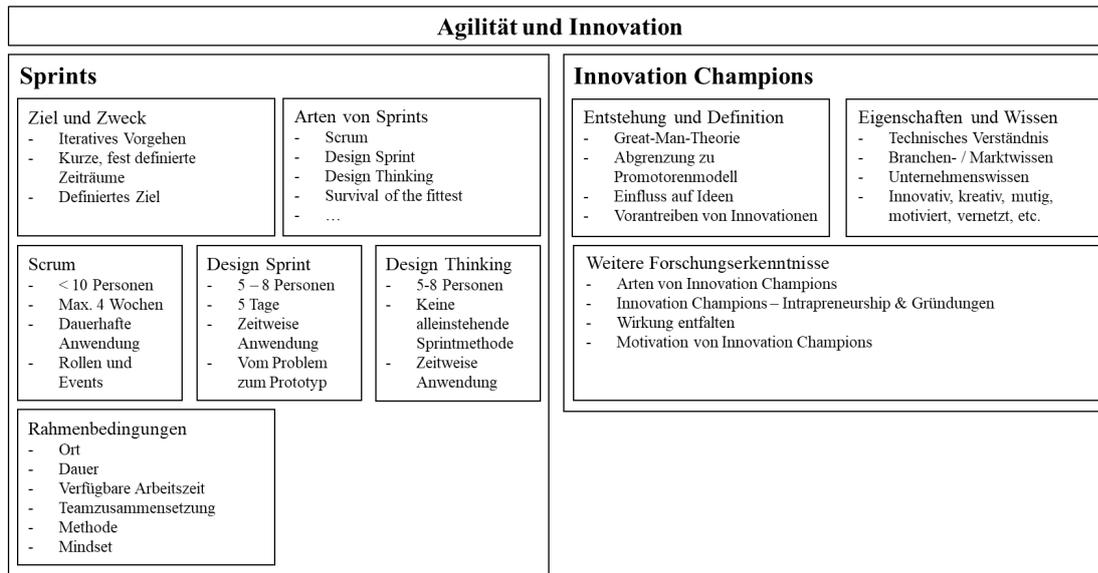


Abbildung 10: Theoretische Grundlagen - Sprints und Innovation Champions<sup>137</sup>

Die Literaturrecherche zeigt, dass wissenschaftliche Ausarbeitungen, die diese beiden Themengebiete kombinieren und sich mit Innovation Champions in Sprints auseinandersetzen, nicht vorhanden sind. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf den **Einsatz** und die **Rahmenbedingungen** von Innovation Champions in Sprints und ist daher als **induktiv** zu betrachten. Es handelt sich um ein wenig erforschtes Thema, mit wenig konzeptionell gesicherten Erkenntnissen und empirischen Befunden. Es werden neue Erkenntnisse empirisch dazu gewonnen. Daher ist ein deduktives Vorgehen nicht zielführend.

Das primäre **Ziel der Forschung** besteht darin, den Einsatz von Innovation Champions in Sprints zu untersuchen und die erforderlichen Rahmenbedingungen zu analysieren. Durch diese Untersuchung soll eine Verknüpfung der Forschungsfelder Sprints und Innovation Champions erfolgen. Dieser Zusammenhang ist äußerst bedeutsam, da eine Schlüsselperson für Innovationen in Unternehmen im Kontext einer aufstrebenden agilen Methode betrachtet wird.

<sup>137</sup> Eigene Darstellung

Diese Methode wird zunehmend von Unternehmen zur Entwicklung von Innovationen verwendet. Damit diese beiden Ansätze voneinander profitieren können, sind zunächst der Einsatz und die Rahmenbedingungen zu beleuchten.

Um diese Forschungslücke zu schließen, konzentriert sich diese Arbeit auf folgende **Forschungsfrage**:

„Wie werden Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt, und welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?“

Mit dieser Forschungsfrage wird durch die **Erkennung** beziehungsweise Auswahl der Innovation Champions zunächst die Grundlage für den Einsatz von Innovation Champions in Sprints gelegt. Ohne Erkennung und Auswahl kann kein Einsatz von Innovation Champions in Sprints erfolgen. Ist diese **Auswahl** erfolgt, wird untersucht, welche Rahmenbedingungen den Einsatz von Innovation Champions unterstützen. Es existieren verschiedene **Rahmenbedingungen** für Sprints, diese sind mit dem Innovation Champion Modell in Einklang zu bringen. Aus diesen Untersuchungen werden neue Erkenntnisse für die Forschung abgeleitet, um die Forschungslücke von Innovation Champions in Sprints hinsichtlich des Einsatzes und der Rahmenbedingungen zu schließen. Darüber hinaus werden konkrete **Handlungsempfehlungen** gegeben, um Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes von Innovation Champions in Sprints Hilfestellungen zu geben.

Im folgenden Kapitel wird beschrieben, wie die Forschungsfrage empirisch untersucht wird.

### 3 Experteninterviews als methodische Grundlage zum Einsatz von Innovation Champions in Sprints

Basierend auf den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wird in diesem Kapitel die empirische Forschung zum Einsatz von Innovation Champions in Sprints mittels Experteninterviews durchgeführt. Zunächst wird das **Forschungsdesign** hergeleitet, das methodische Vorgehen hinsichtlich Experteninterviews beschrieben und die Gütekriterien erläutert. Darauf aufbauend wird auf die **Durchführung der Forschung** eingegangen, indem Kriterien für die Auswahl der Experten in Form einer Stichprobe aufgestellt und ein semistrukturierter Interviewleitfaden entwickelt werden. Abschließend werden die Durchführung der Experteninterviews sowie die Transkription und die **Datenanalyse** beschrieben.

#### 3.1 Entwicklung des Forschungsdesigns

Es wird zunächst ein Forschungsdesign entwickelt und das methodische Vorgehen erläutert. Durch den Einsatz empirischer Forschung sollen die Rolle von Innovation Champions in Sprints und die erforderlichen Rahmenbedingungen untersucht werden. Um die in Kapitel 2.4 beschriebene Forschungslücke zu schließen, wird eine zielführende empirische Forschungsmethodik ausgewählt. Unter **empirischer Sozialforschung** wird die systematische Erfassung und Analyse von Daten verstanden, um menschliches Verhalten, Strukturen oder Prozesse zu untersuchen. Die Untersuchung kann mittels qualitativer und quantitativer Forschung erfolgen.<sup>138</sup>

##### Auswahl Forschungsmethodik

**Quantitative** Forschung kennzeichnet sich durch die systematische Erhebung und statistische Analyse von numerischen Daten, mit dem Ziel, Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen. Methoden der quantitativen Forschung werden bei vielen Personen standardisiert angewandt und deduktiv ausgewertet.<sup>139</sup> Im Gegensatz dazu kennzeichnet sich **qualitative** Forschung durch die Interpretation subjektiver Meinungen. Die qualitativen Methoden

---

<sup>138</sup> Vgl. Baur, N. et al., 2014, S. 41.

<sup>139</sup> Vgl. Lüdders, L., 2017, S. 26.

werden mit wenig Personen angewandt, die Durchführung ist offen gestaltet und die Auswertung erfolgt häufig induktiv. Dadurch sollen neue Kenntnisse erlangt werden.<sup>140</sup>

Induktive Forschung bezieht sich auf die Zukunft und es wird eine neue Theorie zu einem wenig erforschten Thema aufgestellt. Deduktives Vorgehen wird angewandt, wenn die Vergangenheit oder Gegenwart erforscht und eine bestehende Theorie getestet wird.<sup>141</sup> Aufgrund dessen wird in dieser Arbeit ein **induktives** Vorgehen angewandt. Tabelle 6 zeigt übersichtlich, welche Methoden der quantitativen oder qualitativen Forschung zugeordnet werden können und welche Methoden für beide Anwendungsbereiche geeignet sind.

Tabelle 6: Vergleich quantitative und qualitative Forschung<sup>142</sup>

Qualitativ	Qualitativ und Quantitativ	Quantitativ
Gruppendiskussionen Narrative Interviews Leitfadeninterview - Experten - Problemzentriert - Themenzentriert - Diskursiv	Journalistische Befragungen Telefonische Befragungen Delphi-Befragungen	Onlineumfragen Scanner-Datenanalyse Point of Sales

Um die Forschungslücke bezüglich des Einsatzes von Innovation Champions in Sprints schließen zu können, sind neue Erkenntnisse notwendig. Sprints werden nicht in allen Unternehmen durchgeführt und vorrangig in Abteilungen der Software- oder der Produktentwicklung.<sup>143</sup> Um dennoch verschiedene Erfahrungen und Perspektiven zu berücksichtigen, wird in dieser Arbeit ein **qualitativer Ansatz** für die empirische Forschung gewählt. Wie in Tabelle 6 dargestellt, lassen sich qualitative Forschungsmethoden in narrative Interviews, Gruppendiskussionen und Leitfadeninterviews kategorisieren.<sup>144</sup>

- Bei **narrativen Interviews** liegt das Alleinstellungsmerkmal in der Art des produzierten Textes. Durch die Befragung zu erlebten Erfahrungen

<sup>140</sup> Vgl.ebd.

<sup>141</sup> Vgl. Baur, N. et al., 2014, S. 218.

<sup>142</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Gruppe Nymphenburg Consult AG, o.J., o.S.

<sup>143</sup> Vgl. Knapp, J. et al., 2016, S. 12.

<sup>144</sup> Vgl. Buber, R. Prof. Dr. et al., 2009, S. 397.

entsteht ein erzählender Text. Die Strukturierung des Interviews erfolgt durch die erzählende Person selbst, dies ermöglicht eine retrospektive Interpretation der Erzählungen. Das narrative Interview hat keinen direkten Bezug zur Forschungsfrage und wird daher nicht angewandt.<sup>145</sup>

- In einer **Gruppendiskussion** unterhalten sich die Teilnehmer in einem moderierten Gespräch über Meinungen, Einstellungen und Erfahrungen zu einem bestimmten Thema.<sup>146</sup> Diese Methode eignet sich jedoch nicht für die Forschungsfrage. Zum einen müssten mehrere Teilnehmende zeitgleich verfügbar sein und zum anderen sollten die Aspekte der verschiedenen Unternehmen nicht vermischt werden.
- Das **Leitfadeninterview** wird anhand eines vorab formulierten Leitfadens durchgeführt.<sup>147</sup> Die Strukturierung erfolgt durch den Forscher. Es wird zwischen standardisierten (Fragen- und Antworten sind vorgegeben), semistrukturierten (das Interview orientiert sich an einem Leitfaden, die Interviewten können frei antworten und der Forschende hat gewisse Freiheiten bei der Formulierung) und offenen (ein offenes Gespräch ohne Leitfaden) Interviews unterschieden.<sup>148</sup> Diese Vorgehensweise eignet sich für diese Arbeit, da der Leitfaden anhand der theoretischen Grundlagen erstellt werden kann und Gespräche mit Personen aus verschiedenen Unternehmen durchgeführt werden können. Das Leitfadeninterview wird überwiegend semistrukturiert durchgeführt, so auch in dieser Arbeit.

Es existieren verschiedene Arten von Leitfadeninterviews (Problemzentriertes-, Themenzentriertes-, Diskursives oder Experteninterview). Unter einem **Experteninterview** werden Interviews mit Personen verstanden, die sich durch Spezialwissen in Bezug zur Forschungsthematik auszeichnen.<sup>149</sup> Daraus ergibt sich, dass die Forschungsfrage dieser Arbeit –

*„Wie werden Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt, und welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?“*

---

<sup>145</sup> Vgl. Buber, R. Prof. Dr. et al., 2009, S. 421.

<sup>146</sup> Vgl. Mey, G. et al., 2010, S. 436.

<sup>147</sup> Vgl. Misoch, S., 2015, S. 65.

<sup>148</sup> Vgl. Misoch, S., 2015, S. 13 f.

<sup>149</sup> Vgl. Mey, G. et al., 2010, S.427.

– mittels qualitativer Forschung durch Experteninterviews untersucht wird, wobei ein semistrukturierter Leitfaden zur Anwendung kommt. Die Beantwortung der Forschungsfrage setzt Analyse und Interpretation der Ergebnisse aus den Experteninterviews voraus.

Dafür können folgende Methoden genutzt werden: Qualitative Inhaltsanalyse, Narrationsanalyse, Grounded Theory, wissenssoziologischen Hermeneutik, Biographieforschung, Ethnografie oder bibliographische Analyse.<sup>150</sup>

Für die Auswertung von Experteninterviews eignen sich die Grounded Theory und die qualitative Inhaltsanalyse.<sup>151</sup> Tabelle 7 stellt diese zwei Methoden gegenüber.

Tabelle 7: Gegenüberstellung qualitative Inhaltsanalyse und Grounded Theory<sup>152</sup>

	<b>Qualitative Inhaltsanalyse</b>	<b>Grounded Theory</b>
<b>Erhobene Daten</b>	Transkripte von Interviews, Dokumente, Texte	Universell
<b>Anwendungsbereich</b>	Große Datenmengen aus verschiedenen Gegenstandsbereichen	Theoriebildung in verschiedenen Gegenstandsbereichen
<b>Herausforderungen</b>	Durch Struktur und Vorgaben zu enge Zusammenfassung	Hohe Flexibilität als Risiko
<b>Interpretation</b>	Systematisches Verfahren zur Reduktion großer Datenmengen	Zirkulärer Wechsel von Offenheit und Strukturierung
<b>Transparenz</b>	Hohe Transparenz durch Kodierregeln	Muss im Methodenteil geschaffen werden
<b>Forschungsmethodik</b>	Induktion und Deduktion	Induktion und Deduktion

Der Vergleich zeigt, dass die **Grounded Theory** bei der Vorgehensweise eine hohe Flexibilität aufweist. Die erhobenen Daten können unterschiedlicher Art sein, wie beispielsweise Texte, Videos oder Audiodateien. Das Ziel der Anwendung der Grounded Theory besteht darin, eine Theorie zu erarbeiten.<sup>153</sup>

Demgegenüber steht die **qualitative Inhaltsanalyse** nach Mayring. Das Verfahren kann große Materialmengen bewältigen. Es ist zu beachten, nicht zu viel Inhalt zu generalisieren.<sup>154</sup> Dies wird durch ein systematisches Vorgehen

<sup>150</sup> Vgl. Baur, N. et al., 2014, S.523.

<sup>151</sup> Vgl. ebd.

<sup>152</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Heiser, P., 2018, S.273.

<sup>153</sup> Vgl. Glaser, B.G. et al., 2017, o.S.

<sup>154</sup> Vgl. ebd.

sichergestellt. Ein Alleinstellungsmerkmal der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Unterteilung der Analyse in einzelne Interpretationsschritte. Dadurch kann die Analyse individuell an die Fragestellung und das Material angepasst und nachvollzogen werden.<sup>155</sup> Die Art der Zusammenfassung lässt Interpretationsspielraum. Die Methode weist die Möglichkeit auf, nicht offensichtliche Botschaften zu erkennen.<sup>156</sup>

Dies kann für die Innovation Champions von hoher Bedeutung sein, da der Begriff zwar nicht weit verbreitet ist, die Rolle jedoch häufig in Unternehmen existiert. Somit wird die **qualitative Inhaltsanalyse** nach Mayring für die Auswertung der Daten verwendet, die in qualitativ durchgeführten Experteninterviews erhoben werden. Nachfolgend wird die Methodik im Detail erläutert.

### **Einführung in die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Unter einer Inhaltsanalyse wird die „systematische Auslegung von Texten“<sup>157</sup> verstanden. Mayring entwickelte die qualitative Inhaltsanalyse 1980, mit dem Ziel, Kommunikation zu analysieren.<sup>158</sup> Dazu werden Texte systematisch, regel- und theoriegeleitet analysiert. Dadurch können Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Inhalte gezogen werden.<sup>159</sup> Die zu analysierenden Texte können sowohl qualitative als auch quantitative Daten umfassen. Bei der induktiven Kategorienbildung liegen häufig ausschließlich qualitative Daten vor.<sup>160</sup>

Es wird zwischen drei Grundformen der Analyse unterschieden:

- Die **Zusammenfassung** wird vor allem bei der induktiven Vorgehensweise verwendet. Ziel ist es, das Material auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren und Kategorien zu bilden, die ein Abbild des Grundmaterials darstellen.<sup>161</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Mayring, P., 2022, S. 60.

<sup>156</sup> Vgl. ebd.

<sup>157</sup> Goethe-Universität Frankfurt am Main, 1974, o.S.

<sup>158</sup> Vgl. Baur, N. et al., 2014, S.523.

<sup>159</sup> Vgl. Mayring, P., 2022, S. 13.

<sup>160</sup> Vgl. Mayring, P., 2022, S. 17.

<sup>161</sup> Vgl. Mayring, P., 2022, S. 66.

- Bei der **Explikation** werden zu einzelnen Textstellen zusätzliche Materialien beschafft, um das Verständnis zu erweitern und die Textstellen zu erläutern.<sup>162</sup>
- Die **Strukturierung** verfolgt das Ziel, das Material auf Basis bestimmter Kriterien einzuschätzen. Dafür werden bestimmte Aspekte aus dem Material unter vorher festgelegten Ordnungskriterien untersucht.<sup>163</sup>

Die Forschungsfrage erfordert eine **induktive** Analyse der Inhalte aus den Interviews, deshalb wird die **zusammenfassende** Technik von Mayring angewandt.

Nachfolgend wird das Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse anhand dieser Arbeit beschrieben und in Abbildung 11 aufgezeigt.



<sup>162</sup> Vgl. ebd.

<sup>163</sup> Vgl. ebd.

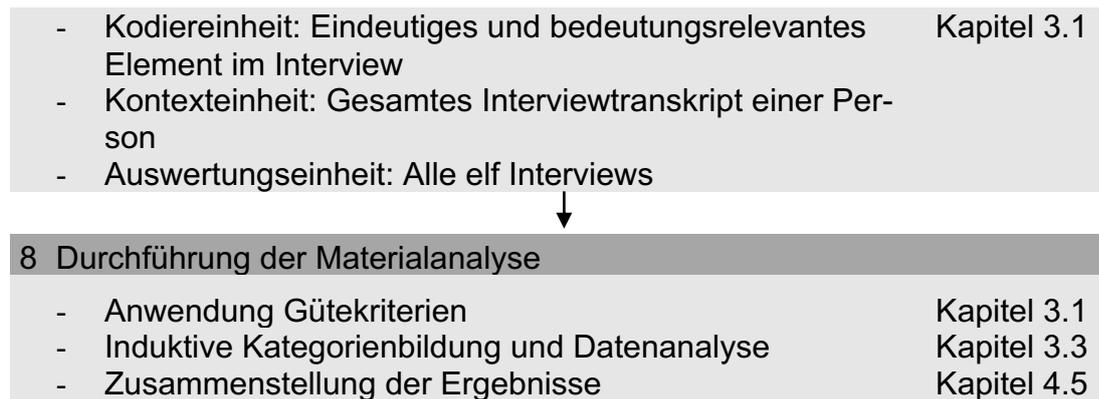


Abbildung 11: Forschungsprozess qualitative Inhaltsanalyse<sup>164</sup>

Im **ersten** Schritt wird das Material festgelegt, auf das die qualitative Inhaltsanalyse angewandt wird, in diesem Fall Experteninterviews. Die Auswahl der Experten für die Interviews ist ein Hauptbestandteil bei der Festlegung des Materials.

Als **zweites** wird die Entstehungssituation analysiert. Es wird erläutert, warum die Interviews relevant sind.

Dies wird durch die Motivation und die Zielrichtung der Arbeit verdeutlicht. Ferner wird betrachtet, in welcher Interviewumgebung die Interviews durchgeführt werden. Dafür erfolgt eine Videokonferenz mithilfe eines semistrukturierten Interviewleitfadens.

Im **dritten** Schritt wird eine formale Charakterisierung des Materials vorgenommen. Darunter wird die Art der Transkription verstanden. Diese wird mithilfe von Transkriptionsregeln realisiert.

Als **viertes** erfolgt die Festlegung der Analyserichtung. Es ist offenzulegen, über welchen Aspekt des vorhandenen Materials Aussagen getroffen werden sollen. Die Analyserichtung lässt sich aus der Forschungsfrage ableiten. Der Interviewfragebogen wird darauf ausgerichtet.

Unter dem **fünften** Schritt erfolgt die theoretische Differenzierung der Fragestellung. Dies wird anhand der vorhandenen Literatur durchgeführt. Die Literatur zu Sprints und Innovation Champions wird zu Beginn der Arbeit aufgezeigt.

Der **sechste** Schritt ist die Bestimmung der Analysetechnik. Die Unterschiede zwischen Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung sind hergeleitet.

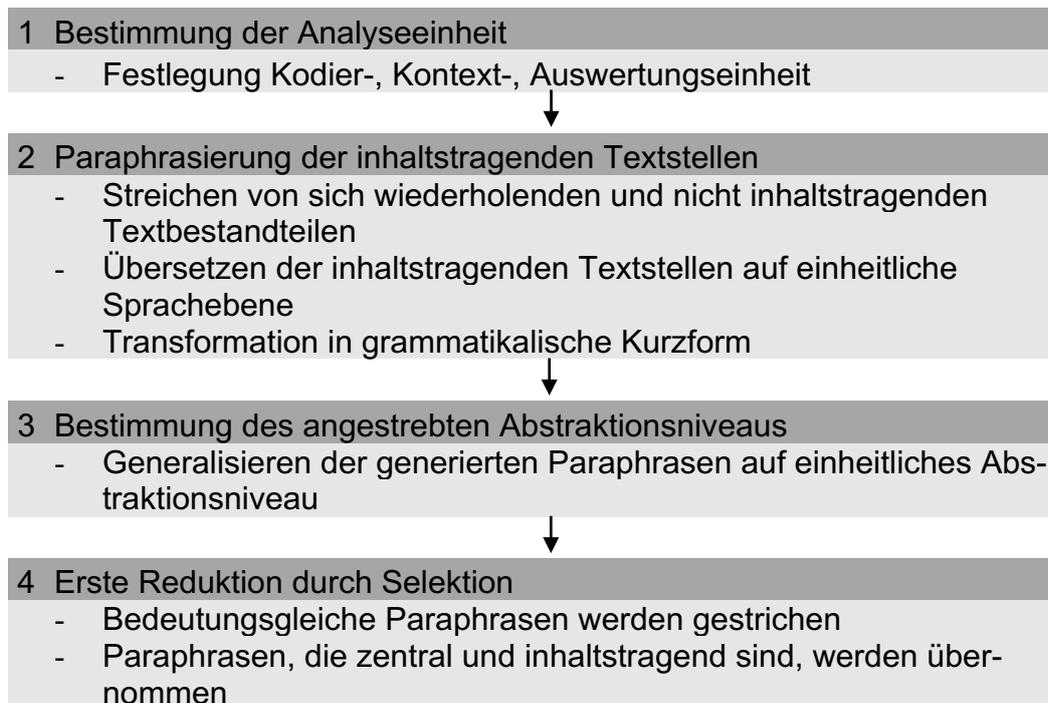
<sup>164</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Mayring, P., 2022, S. 55 ff.

Es wird eine zusammenfassende Analyse auf Basis der induktiven Vorgehensweise vorgenommen.

**Siebter** Schritt ist die Definition der Analyseeinheit. Es wird zwischen Kodier-, Kontext und Auswertungseinheit unterschieden. Die Kodiereinheit beschreibt den kleinsten Bestandteil des Textes, der ausgewertet und einer Kategorie zugeordnet werden darf. In dieser Analyse ist die Kodiereinheit ein Element im Interview. Im Gegensatz dazu bezeichnet die Kontexteinheit den größten Textabschnitt, der ausgewertet wird. Die Kontexteinheit ist ein gesamtes Interviewtranskript einer Person. Unter einer Auswertungseinheit werden alle Textteile verstanden, die ausgewertet werden.<sup>165</sup> In diesem Fall sind es alle elf Interviews.

Im **achten** Schritt wird die Materialanalyse durchgeführt. Es werden die Gütekriterien qualitativer Forschung angewandt und die induktive Kategorienbildung sowie die Datenanalyse werden vorgenommen. Anschließend werden die Ergebnisse zusammengestellt und die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist abgeschlossen.

Nachdem die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eingeführt und der allgemeine Forschungsprozess aufgezeigt ist, wird der Ablauf der ausgewählten, induktiven, zusammenfassenden Analyse in Abbildung 12 dargestellt.



<sup>165</sup> Vgl. Mayring, P., 2022, S.60.

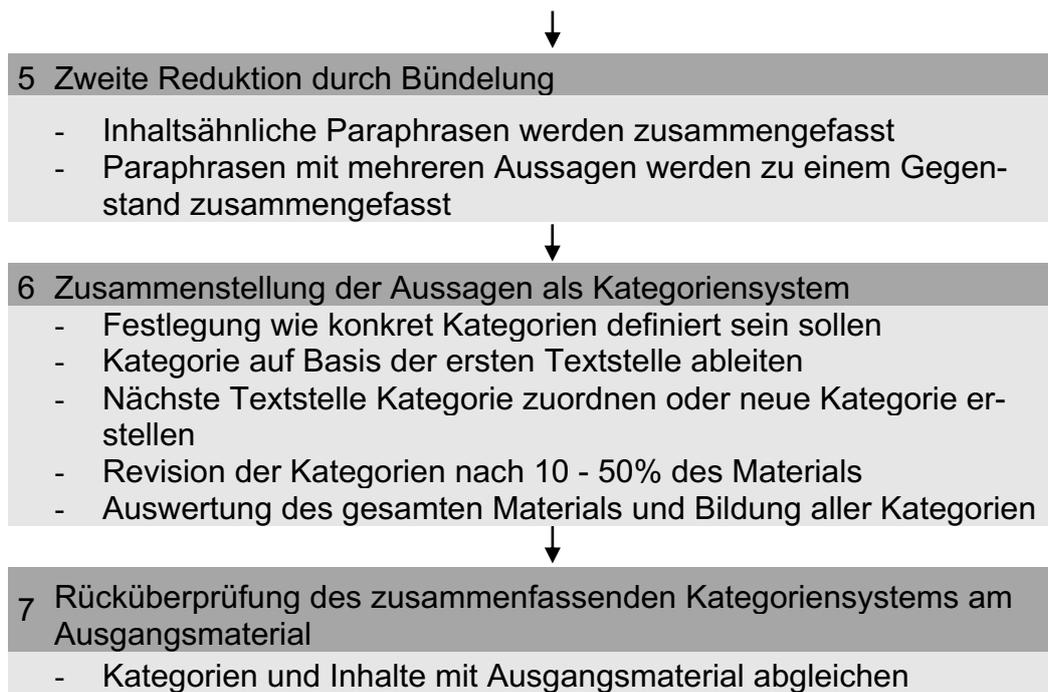


Abbildung 12: Vorgehensweise induktive, zusammenfassende Analyse<sup>166</sup>

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und deren Vorgehensweise ist beschrieben. Im Anschluss wird auf die Gütekriterien qualitativer Forschung eingegangen.

### Definition der Gütekriterien

Bei **Gütekriterien** handelt es sich um Kriterien, die die Qualität der empirischen Forschung hinsichtlich Qualität der Studienplanung, Durchführung der Datenerhebung, Datenaufzeichnung, Datentranskription und Auswertung sicherstellen. Durch die Anwendung von Gütekriterien ist ein regelgeleitetes und systematisches Vorgehen möglich. Die Ergebnisse erhalten dadurch einen wissenschaftlichen Charakter.<sup>167</sup>

Aufgrund unterschiedlicher Ansätze und Vorgehensweisen werden die Gütekriterien quantitativer und qualitativer Forschung unterschieden. Im Folgenden werden ausschließlich die Gütekriterien **qualitativer Forschung** aufgrund des Forschungsschwerpunktes behandelt.

Tabelle 8 stellt die Gütekriterien qualitativer Forschung von unterschiedlichen Autoren dar.

<sup>166</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Mayring, P., 2022, S. 69 ff.

<sup>167</sup> Vgl. Misoch, S., 2015, S. 231.

Tabelle 8: Gütekriterien qualitativer Forschung<sup>168</sup>

Autor (Jahr)	Gütekriterien	Autor (Jahr)	Gütekriterien
Guba&Lincoln (1982)	Vertrauenswürdigkeit Glaubwürdigkeit Übertragbarkeit Zuverlässigkeit Bestätigbarkeit	Steinke (2001)	Intersubjektive Nachvollziehbarkeit Indikation Empirische Verankerung Limitation Kohärenz Relevanz
Marshall (1990)	Güte Beweisregeln		Verfahrensdokumentation Argumentative Interpretationsabsicherung Regelgeleitetheit Nähe zum Gegenstand Kommunikative Validierung Triangulation
Eisenhardt & Howe (1992)	Vollständigkeit Angemessenheit Ausführlichkeit Glaubwürdigkeit Aussagekraft	Mayring (2002)	Angemessene Themenstellung Stabile Daten Ehrlichkeit Glaubwürdigkeit Resonanz Bedeutsamer Beitrag Ethisch Vertretbar
Maxwell (1992)	Deskriptive Validität Interpretative Validität Theoretische Validität Generalisierbarkeit Evaluative Validität	Tracy (2010)	
Altheide&Johnson (1994)	Plausibilität Relevanz Glaubwürdigkeit Bedeutung des Themas		
Whittemore (2001)	Glaubwürdigkeit Authentizität Kritizität Integrität		

Die Tabelle zeigt, dass Unterschiede existieren und keine allgemein akzeptierten Gütekriterien in der qualitativen Forschung vorliegen. Die Wahl der Gütekriterien ist abhängig von der Forschungsfrage und dem Kontext.<sup>169</sup> Aufgrund des Forschungsprozesses dieser Arbeit (siehe Abbildung 11) werden nachfolgend die Kriterien nach **Mayring** erläutert und für diese Arbeit verwendet.

Mayrings Ansatz umfasst folgende sechs Gütekriterien hinsichtlich qualitativer Forschung:

<sup>168</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Misoch, S., 2015, S. 233.

<sup>169</sup> Vgl. Mey, G. et al., 2010, S. 485.

- Regelgeleitetheit
- Verfahrensdokumentation
- Nähe zum Gegenstand
- Kommunikative Validierung
- Triangulation
- Argumentative Interpretationsabsicherung<sup>170</sup>

Unter **Regelgeleitetheit** wird festgelegt, dass die qualitative Forschung nach einem definierten Ablauf und festgelegten Regeln durchgeführt wird. Subjektive Einflüsse und mögliche Fehler werden minimiert, um eine Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Durch dieses Kriterium wird die Einhaltung einer Auswertungsmethodik (hier: qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring) gefordert.<sup>171</sup>

Das Kriterium der **Verfahrensdokumentation** stellt sicher, dass der Aufbau des Forschungsprojekts eindeutig definiert ist, indem der Forschungsgegenstand und die Stichprobenfindung erläutert sind. Außerdem unterstützt ein entwickelter Forschungsprozess die Verfahrensdokumentation.<sup>172</sup>

Die **Nähe zum Gegenstand** bezeichnet das Zusammentreffen mit den ausgewählten Personen für das Forschungsvorhaben. Das Ziel besteht darin, in die Lebenswelt der Experten einzutauchen, um praxis- und realitätsnahe Aussagen zu erhalten. Befragungen unter Laborbedingungen weisen keine Nähe zum Gegenstand auf. Um dieses Kriterium zu erfüllen, wird darauf geachtet, ein offenes und gleichberechtigtes Verhältnis zu den Interviewten aufzubauen.<sup>173</sup>

**Kommunikative Validierung** beschreibt den Ansatz, bei dem die Ergebnisse mit einem Teil der Stichprobe überprüft werden. Die erfassten Ergebnisse (siehe Kapitel 0) werden mit drei Personen der Stichprobe und einer anderen relevanten Person diskutiert. Zusätzlich werden Rückmeldungen zu den Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 5.4) eingeholt.<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Mayring, P., 2023, S. 123 ff.

<sup>171</sup> Vgl. ebd.

<sup>172</sup> Vgl. ebd.

<sup>173</sup> Vgl. ebd.

<sup>174</sup> Vgl. Mayring, P., 2023, S. 123 ff.

Bei dem Kriterium der **Triangulation** werden verschiedene Perspektiven eingenommen, um die Forschungsfrage zu beantworten. Dazu wird die Forschungsmethodik mit anderen Ansätzen und Vorgehensweisen verglichen, um die Stärken und Schwächen der verschiedenen Perspektiven herauszuarbeiten.<sup>175</sup>

Unter **argumentativer Interpretationsabsicherung** werden innerhalb der Auswertung die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Interviews analysiert. Die daraus abgeleiteten Ansätze müssen begründet und Alternativen aufgezeigt werden (siehe Kapitel 4).<sup>176</sup>

Die Einhaltung dieser Gütekriterien gewährleistet eine möglichst objektive Forschung, auf deren Durchführung nachfolgend eingegangen wird.

### 3.2 Durchführung der Forschung

Nachdem der Forschungsprozess aufgezeigt und die qualitative Forschung mit Experteninterviews als zentralem Bestandteil hergeleitet sind, erfolgt der erste Schritt des Forschungsprozesses - die Auswahl der Experten für die durchzuführenden Interviews. Der semi-strukturierte Leitfaden für die Interviews wird erstellt. Basierend darauf werden die Experteninterviews durchgeführt und transkribiert. Abschließend erfolgt die Auswertung der erhobenen Daten mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Kategoriensystem wird in der Datenanalyse dargestellt.

#### Kriterien für die Auswahl der Experten

Die Definition der **Stichprobe** spielt bei der qualitativen Forschung eine entscheidende Rolle.<sup>177</sup> Es werden **nicht standardisierte** Daten erhoben, die Einfluss auf die Ergebnisse des Forschungsvorhabens haben. Außerdem wird eine Verallgemeinerung der Ergebnisse angestrebt, um einen hohen allgemeingültigen Erkenntnisgewinn zu erlangen<sup>178</sup>, dadurch ist die Auswahl der Experten von Bedeutung.<sup>179</sup> Das Ziel einer Befragung ist grundsätzlich, eine Gruppe von Personen zu interviewen, die die **Grundgesamtheit** bestmöglich repräsentiert. Allerdings gestaltet sich dies bei qualitativer Forschung und

---

<sup>175</sup> Vgl. ebd.

<sup>176</sup> Vgl. ebd.

<sup>177</sup> Vgl. Ullrich, C.G., 2020, S. 73.

<sup>178</sup> Vgl. Wichmann, A., 2019, S. 39.

<sup>179</sup> Vgl. Ullrich, C.G., 2020, S. 73.

einem unerforschten Thema schwierig. Es geht darum, ein erstes Verständnis für eine kleine oder bisher wenig erforschte Population zu entwickeln. Die Auswahl der Stichprobe erfolgt dabei nach einem nicht-zufälligen Verfahren und mithilfe eines systematischen, nachvollziehbaren Vorgehens.<sup>180</sup> Auf Basis von *Froschauer* können zur Auswahl der Stichprobe folgende Fragestellungen als Orientierung dienen:

- „Mit welcher Person könnte ein Gespräch den Zugang zum Untersuchungsobjekt erleichtern?“<sup>181</sup>
- Wer kann zum Forschungsbereich beitragen und welche verschiedenen Wissensaspekte spielen dabei eine Rolle?<sup>182</sup>
- Welche Expertise ist für das zu untersuchende Feld notwendig?<sup>183</sup>

Unter Zuhilfenahme der genannten Leitfragen sowie unter Anwendung des Konzepts der theoretischen Stichprobenbildung werden anhand der theoretischen Grundlagen (Kapitel 2) und der relevanten Aspekte der Forschungsfrage Kriterien für die Auswahl der Experten abgeleitet.<sup>184</sup>

- **Durchführung von Sprints:** Elementarer Bestandteil dieser Forschungsarbeit sind Sprints. Die Rolle von Innovation Champions in Sprints kann nur untersucht werden, wenn Sprints durchgeführt werden. Dieses Kriterium ermöglicht es, die Durchführung von Sprints in verschiedenen Unternehmen zu untersuchen und zu vergleichen. Auf Basis des Vergleichs können die Identifizierung und die Rolle von Innovation Champions in der Sprintmethode untersucht werden. Daher ist es erforderlich, dass in den Unternehmen der befragten Personen Sprints durchgeführt werden.
- **Branchenfokus:** Der Branchenfokus liegt auf produzierenden Unternehmen. Für diese Unternehmen sind agile Methoden noch neu und nicht weit verbreitet. Es werden gezielt einzelne Experten aus nicht produzierenden Branchen ausgewählt, um zusätzliche Informationen aus anderen Industrien einzubeziehen und potenzielle Unterschiede aufzeigen zu können.

---

<sup>180</sup> Vgl. Döring, N., 2023, S. 304.

<sup>181</sup> Froschauer, U. et al., 2020, S. 70.

<sup>182</sup> Vgl. ebd.

<sup>183</sup> Vgl. ebd.

<sup>184</sup> Vgl. Döring, N., 2023, S. 304

- **Bereich:** Sprints stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Um den Einsatz von Innovation Champions in Sprints bei produzierenden Unternehmen zu untersuchen, ist mit Experten aus Bereichen außerhalb der Softwareentwicklung zu sprechen. Der Schwerpunkt liegt auf der Produktentwicklung, dem Innovationsbereich und dem Projektmanagement. Zusätzlich wird die Softwareentwicklung miteinbezogen, um einen Vergleich mit dem Ursprung vornehmen zu können. Darüber hinaus sind entwicklungsnahe Bereiche wie Marketing und Vertrieb von Interesse, da daraus Rückschlüsse auf den Innovationsbereich und Innovation Champions gezogen werden können.
- **Position:** Durch dieses Kriterium wird sichergestellt, dass die zu interviewende Person aktiv in Sprints arbeitet und Teil des Sprintteams ist. Um die verschiedenen Perspektiven eines Sprintteams in Bezug auf Innovation Champions beleuchten zu können, werden Personen mit verschiedenen Sprintrollen (Scrum Master, Design Sprint Moderator und Entwickler) befragt.

Es fällt auf, dass Innovation Champions kein Auswahlkriterium für die Stichprobe darstellen. Eine Befragung dieser Gruppe ist nicht möglich, da der Begriff „Innovation Champion“ keine offizielle Berufsbezeichnung ist und wie in Kapitel 2.4 aufgezeigt, in Unternehmen nicht weit verbreitet ist. Zudem bezeichnen sich viele Innovation Champions nicht selbst als solche und nehmen diese Bezeichnung nicht im Arbeitsprofil auf. Aus diesem Grund ist eine Befragung von Innovation Champions nicht realisierbar.

Nachdem die Kriterien zur Stichprobenauswahl definiert sind, ist der **Stichprobenumfang** abzuschätzen. Die optimale Stichprobengröße ist nach dem Prinzip der theoretischen Sättigung erreicht, wenn zusätzliche Daten keine neuen Erkenntnisse hervorbringen.<sup>185</sup> Als Richtwert für kleine Stichproben, wie sie bei Arbeiten üblich sind, gelten Zahlen im ein- bis niedrigen zweistelligen Bereich.<sup>186</sup>

Nach Festlegung der Stichprobe folgt die **Rekrutierung** der Experten. Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich von April bis Mai 2024. Ausgangspunkt ist

---

<sup>185</sup> Vgl. Glaser, B.G. et al., 2017, o.S.

<sup>186</sup> Vgl. Döring, N., 2023, S. 303.

die Recherche von Unternehmen im produzierenden Gewerbe, die Sprints über den Bereich der Softwareentwicklung hinaus durchführen. Dafür werden Internetrecherchen, das Lesen von Pressemitteilungen und LinkedIn-Beiträgen genutzt. Darüber hinaus wird das persönliche Netzwerk und Kontakte von Kommilitonen verwendet, um Unternehmen zu identifizieren. Zur Kontaktaufnahme wird ein Interviewaufruf mit allen wichtigen Informationen verwendet (siehe Anhang A). Insgesamt werden 48 Unternehmen kontaktiert, von denen 26 die Stichprobenkriterien erfüllen. Auf dieser Grundlage werden 30 Personen aus den 26 Unternehmen kontaktiert. Schließlich erfüllen **elf** Personen, die sich zurückgemeldet haben, die Stichprobenkriterien. Diese Personen werden interviewt.

### **Gestaltung des semistrukturierten Interviewleitfadens**

Grundlage der Interviews ist (wie in Kapitel 3.1 hergeleitet) ein semistrukturierter Interviewleitfaden, der den Interviews einen roten Faden vorgibt. Dafür sind verschiedene Themenblöcke mit vorformulierten Fragen zur Interviewstruktur vorgegeben.<sup>187</sup> Der Interviewte kann frei auf diese Fragen antworten und der Forschende kann in der Formulierung und in der Auswahl beziehungsweise Reihenfolge der Fragen variieren.<sup>188</sup> Der Interviewleitfaden bildet den thematischen Rahmen, listet die verschiedenen Themen des Interviews auf und ermöglicht durch einen strukturierten Kommunikationsprozess eine **Vergleichbarkeit** der erhobenen Daten.<sup>189</sup> Dadurch wird für die qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring* die Entstehungssituation analysiert und die Analyserichtung festgelegt.

Um sicherzustellen, dass die Forschungsfrage im Mittelpunkt steht und den Interviewteilnehmern die Gelegenheit gegeben wird, das vorhandene Wissen auszudrücken, ist der semistrukturierte Leitfaden wie folgt aufgebaut:

- **Informationsphase:** Erklärung des Forschungsgegenstandes, Zustimmung zur Aufnahme des Interviews
- **Aufwärm- und Einstiegsphase:** Vorstellung, offene Einstiegsfrage

---

<sup>187</sup> Vgl. Misoch, S., 2015, S. 66.

<sup>188</sup> Vgl. Misoch, S., 2015, S. 13 f.

<sup>189</sup> Vgl. ebd.

- **Hauptphase:** Fragen zu den definierten Themengebieten Sprints und Innovation Champions
- **Ausklang:** Abschlussfrage, Möglichkeit der Ergänzungen<sup>190</sup>

Die Informationsphase ist der Einstieg des Interviews und umfasst die Begrüßung und Vorstellung. Dabei werden Hintergrund und Ziel der Forschungsarbeit kurz zusammengefasst. Zudem wird die Einwilligung zur Aufzeichnung des Audios eingeholt. Es wird erläutert, dass die Interviews aufgezeichnet und transkribiert werden, um die Ergebnisse anonym und qualitativ auswerten zu können (siehe Abbildung 13).

Einführung und Informationsphase:

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für die Teilnahme an meinem Interview nehmen. Ich bin Lea Hagedorn und studiere an der Wilhelm Büchner Hochschule Foresight Management. In meiner Masterarbeit untersuche ich, ob Innovation Champions in Unternehmen identifiziert werden und den Einsatz dieser Personen in Sprints. Das Interview dauert ca. 30 Minuten. Es handelt sich um ein semi-strukturiertes Interview. Ich werde überwiegend offene Fragen stellen und es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Ihre individuelle, persönliche Meinung ist wichtig.

Die Audiodaten des Interviews werden aufgezeichnet und verschriftlicht. Anschließend werden die Ergebnisse anonym qualitativ ausgewertet. Sind Sie damit einverstanden, dass ich das Interview aufzeichne?

Abbildung 13: Interviewleitfaden – Einführung und Informationsphase<sup>191</sup>

Die **Aufwärm- und Einstiegsphase** beginnt mit der Vorstellung der Experten, ihrer Funktion und ihres Werdegangs. Anschließend erfolgt über eine offene Frage hinsichtlich des Stellenwertes von Innovationen im Unternehmen der Einstieg in die Hauptphase des Interviews (siehe

Abbildung 14).

Aufwärm- und Einstiegsphase:

- Bitte stellen Sie sich kurz vor, indem Sie ihr Unternehmen, ihre Position und Aufgaben in wenigen Sätzen beschreiben, gehen Sie dabei gerne kurz auf ihren Werdegang ein.

<sup>190</sup> Vgl. Misoeh, S., 2015, S. 68 f.

<sup>191</sup> Eigene Darstellung  
Welchen Stellenwert haben Innovationen in ihrem Unternehmen?

Abbildung 14: Interviewleitfaden - Aufwärm- und Einstiegsphase<sup>192</sup>

Die **Hauptphase** des Interviews unterteilt sich im semistrukturierten Leitfaden in zwei Teilbereiche, die sich auf die Forschungsfrage beziehen: Sprints und Innovation Champions.

Die Auswahl der Interviewfragen erfolgt auf Basis der erlangten Informationen aus der Literaturrecherche. Der Leitfaden enthält Fragen mit hoher Priorität für die Forschungsfrage, die farblich grau markiert sind. Unterfragen dienen zur Unterstützung und können verwendet werden, um den Experten eine bestimmte Richtung vorzugeben oder ein bestimmtes Thema zu vertiefen. Das Ziel ist es, die Forschungsfrage der Arbeit anhand der Interviewfragen beantworten zu können. Dafür werden zunächst einige Fragen zum Thema **Sprints** gestellt. Die Experten führen Sprints durch oder sind fester Bestandteil eines Sprintteams. Die Fragen werden zu Beginn offen gestellt und zielen auf den Aufbau, die Methode sowie die Zielsetzung und den Einsatzbereich der Sprints ab. Anschließend wird auf die Rahmenbedingungen des Sprints eingegangen, um mit der abschließenden Frage hinsichtlich der Sprintteilnehmerauswahl und Teamzusammenstellung den Übergang zu Innovation Champions zu gestalten (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Hauptphase:

**Themenblock 1: Sprints**

- Sprints sind kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet.
- Zu welchem Zweck bzw. Ziel werden Sprints in ihrem Unternehmen durchgeführt?
  - o Welche inhaltliche Ausrichtung haben die Sprints in Ihrem Unternehmen hinsichtlich Innovationen?
- Wie wählen Sie die Sprintteilnehmer aus?
  - o Wählen Sie Sprintteilnehmer anhand von definierten Kriterien aus?
  - o Welche Herausforderungen haben Sie bei der Auswahl der Sprintteilnehmer?
  - o Welche Rolle spielt Diversität bei der Zusammenstellung des Teams?
- Wie laufen bei Ihnen Sprints ab? Nach welchen Rahmenbedingungen führen Sie Sprints durch? An welcher Methode orientieren sich die Sprints?
  - o Führen Sie Sprints in Präsenz und / oder online durch?
  - o Wie viel Personen nehmen an dem Sprint teil?
  - o Wie lange dauern bei Ihnen durchschnittlich die Sprints?
  - o Wie viel Stunden wird am Tag gesprintet?
  - o Werden Führungskräfte miteinbezogen, z.B. hinsichtlich Freistellung der Teilnehmer?

<sup>192</sup> Eigene Darstellung. Schaffen sie weitere Rahmenbedingungen vor dem Sprint?

*Abbildung 15: Interviewleitfaden - Haupthase Sprints<sup>193</sup>*

Der zweite Teil der Hauptphase bezieht sich auf die Innovation Champions. Die Interviewten sollen zunächst den Begriff Innovation Champion erläutern, bevor auf die hergeleitete Definition dieser Arbeit eingegangen wird. Nachdem die Definition besprochen und diskutiert ist, wird auf die Identifizierung von Innovation Champions eingegangen. Die Inhalte werden für die Beantwortung der Forschungsfrage hinsichtlich der Auswahl von Innovation Champions benötigt. Darauf aufbauend werden die Rolle von Innovation Champions in Sprints, die erforderlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen erfragt. Dadurch wird die Verknüpfung der beiden Themen Innovation Champions und Sprints sichergestellt (siehe Abbildung 16). Mithilfe der zwei Themenblöcke innerhalb des semistrukturierten Leitfadens werden neue Erkenntnisse hinsichtlich der Innovation Champions in Sprints gewonnen.

---

<sup>193</sup> Eigene Darstellung

Hauptphase:

**Themenblock 2: Innovation Champions**

- Was verstehen Sie unter dem Begriff Innovation Champion?
- Auflösung:
  - o Innovation Champion setzten sich in einem Unternehmen von Anfang an für ein Innovationsvorhaben aktiv und enthusiastisch ein und treiben es gegen Widerstände bis hin zur Implementierung voran. Ein Innovation Champion kennzeichnet sich durch Wissen (technisches Knowhow, branchenspezifisches Wissen, Organisationswissen) und Fähigkeiten (innovative und kreative Denkweise, Inspirieren und Antreiben von Kollegen, soziale Kompetenzen, intrinsische Motivation) aus.
- Werden Innovation Champions in ihrem Unternehmen bewusst identifiziert?
  - o Suchen Sie aktiv nach solchen Persönlichkeiten?
  - o Welche Prozesse oder Instrumente nutzen Sie, um Innovation Champions in Ihrem Unternehmen zu identifizieren?
- Werden Innovation Champions bewusst in Sprints eingesetzt?
  - o Welche Rolle übernehmen Innovation Champions im Sprint?
  - o Sind diese Personen besonders begehrt hinsichtlich der Teilnahme an Sprints?
  - o Welche Herausforderungen entstehen bei der Teilnahme von Innovation Champions an Sprints?
  - o Können Sie Beispiele nennen, wie Innovation Champions bisher in Sprints eingesetzt wurden?
  - o Setzen Sie mehrere Innovation Champions in einem Sprint ein?
- Schaffen Sie diesen Personen besondere Rahmenbedingungen?
  - o Werden die Personen für Sprints freigestellt?
  - o Nehmen diese Personen teilweise nur an Einzelementen des Sprints teil, weil eine Teilnahme zeitlich am gesamten Sprint nicht möglich ist?
- Welchen Mehrwert erhält ein Sprint durch die Teilnahme von Innovation Champions?
  - o Haben Sie Beispiele, in denen Innovation Champions einen Unterschied erwirkt haben?
  - o Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, hinsichtlich des Einsatzes von Innovation Champions in Sprints?

Abbildung 16: Interviewleitfaden - Hauptphase Innovation Champions<sup>194</sup>

Im **Ausklang** haben die Experten noch die Möglichkeit, interessante Aspekte und Inhalte zu ergänzen, bevor das Interview mit dem Dank und einem Ausblick hinsichtlich der nächsten Schritte beendet wird (siehe Abbildung 17)

Ausklang:

- Gibt es etwas, das wir in unserem Gespräch nicht angesprochen haben, das Sie für wichtig halten im Zusammenhang mit Innovation Champions in Sprints?
- Können Sie mindestens drei weitere Personen empfehlen, mit denen ich unbedingt sprechen sollte?

Ich beende nun die Aufnahme. Vielen Dank für die Teilnahme an dem Interview.

Abbildung 17: Interviewleitfaden - Ausklang<sup>1</sup>

<sup>194</sup> Eigene Darstellung

Der gesamte Interviewleitfaden ist im Anhang B beigefügt. Um den Aufbau des Interviewleitfadens zu überprüfen und das Verständnis der Fragen sicherzustellen, wird ein Probeinterview durchgeführt. Des Weiteren erfolgt nach den ersten beiden Interviews eine Überprüfung und eine Anpassung der Reihenfolge der Interviewfragen. Im Folgenden wird auf die Realisierung der Experteninterviews eingegangen.

### Realisierung der Experteninterviews

Für eine Inhaltsanalyse nach *Mayring* sollen qualitative Interviews vorliegen.

Es werden Daten in Form von elf Experteninterviews erhoben.

In Tabelle 9 sind die **Interviewten Personen** aufgezeigt:

Tabelle 9: Teilnehmende Personen an Experteninterviews<sup>195</sup>

Nr.	Branche	Bereich	Datum	Dauer
1	Fensterbeschläge	Produktplanung	15.04.2024	32 min
2	Elektrowerkzeuge	Innovation	17.04.2024	38 min
3	Hausgeräte	Produktentwicklung	22.04.2024	24 min
4	Pumpen- & Antriebstechnik	Vertrieb	24.04.2024	24 min
5	Automatisierungstechnik	Projektmanagement	25.04.2024	27 min
6	Infrastruktur	Projektmanagement	29.04.2024	25 min
7	Maschinenbau	Softwareentwicklung	30.04.2024	19 min
8	Consulting	Innovation	02.05.2024	39 min
9	Fensterbeschläge	Innovation	02.05.2024	31 min
10	Automobilbranche	After Sales	02.05.2024	27 min
11	Hausgeräte	Global Marketing	03.05.2024	23 min

**Neun** der Elf befragten Unternehmen gehören dem **produzierenden Gewerbe** an. Darüber hinaus fand je ein Interview mit einem Unternehmen aus der Infrastruktur- und Consulting-Branche statt. **Sieben** der elf Befragten gehören zur **Kernstichprobe** vom Innovations-, Produktentwicklungsbereich und Projektmanagement. Ergänzt wird diese Kernstichprobe durch die Bereiche After Sales, Global Marketing, Vertrieb und Softwareentwicklung. Damit

<sup>195</sup> Eigene Darstellung

sind die Kriterien der Stichprobe (siehe Kapitel 3.2) erfüllt und eine **vielfältige Datengrundlage** gewährleistet.

Die Interviews werden als **Videokonferenz** über das Programm Microsoft Teams auf Deutsch durchgeführt und aufgezeichnet. Der semistrukturierte Leitfaden (Anhang B) dient als Grundlage für jedes Interview, um individuell auf die Interviewten und die Inhalte des Gesprächs einzugehen. Der Fragebogen ist für eine Dauer von etwa 30 Minuten konzipiert, im Durchschnitt dauerten die Gespräche **28 Minuten**. Insgesamt wurden 309 Minuten aufgezeichnet. Nach der Durchführung erfolgt die Transkription, auf diese wird nachfolgend eingegangen.

### Transkription der Experteninterviews

Die Transkription der Experteninterviews ist notwendig, für die anschließende anonyme Auswertung der Ergebnisse und zur Beantwortung der Forschungsfrage. Der dritte Schritt des Forschungsprozesses ist die formale Charakterisierung des Materials (siehe Abbildung 11). Die Interviews werden mithilfe von Microsoft Teams aufgezeichnet und die Gesprächsinhalte werden **schriftlich** festgehalten. Die Transkription erfolgt anhand definierter Regeln, um eine wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit und **Reproduzierbarkeit** zu gewährleisten.<sup>196</sup> Die Transkriptionsmethodik orientiert sich an den **Transkriptionsregeln** für eine einfache Transkription nach *Dresing*. Ziel ist die Vereinfachung komplexer Inhalte mit dem Fokus auf Klarheit und Struktur. Der Schwerpunkt liegt auf den gesprochenen Beiträgen und der inhaltlichen Bedeutung der Gespräche.<sup>197</sup> Die Transkription wird überprüft und die Anonymisierung aller personen- und unternehmensbezogenen Daten vorgenommen. In Anhang C sind die Transkriptionsregeln offengelegt. Die transkribierten Interviews sind in Anhang D1 bis Anhang D0 zu finden.

## 3.3 Datenanalyse zum Einsatz der Innovation Champions in Sprints

Nach der Durchführung der Experteninterviews erfolgt die Datenanalyse. Dies stellt Schritt acht des Forschungsprozesses **Durchführung der Materialanalyse** (siehe Abbildung 11) dar. Es wird eine fundierte Datenstruktur mithilfe der

---

<sup>196</sup> Vgl. Dresing, T. et al., 2018, S. 21.

<sup>197</sup> Vgl. Dresing, T. et al., 2018, S. 24.

qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring hergestellt. Die **Datenanalyse** basiert auf den Transkripten der elf geführten Experteninterviews. Die Auswertung und Analyse der Interviews erfolgt mithilfe der Analyse-Software MAXQDA 24. MAXQDA ist eine Software zur qualitativen Daten- und Textanalyse.<sup>198</sup> Mithilfe dieser Software werden die sieben Schritte der induktiven, zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse (siehe Abbildung 12) durchgeführt. Die Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit sind bereits definiert. Daher werden zunächst **Paraphrasen** für jedes einzelne Interview erstellt (Schritt 2). Die Paraphrasen fassen die inhaltstragenden Textbestandteile zusammen. Um Paraphrasen für jedes Interview erstellen zu können, werden zunächst die Abschnitte des Interviews in die zwei Themenbereiche Sprints und Innovation Champions unterteilt. Anschließend wird das Transkript Satz für Satz begutachtet. Die inhaltsrelevanten Textstellen werden markiert und als Paraphrase ausgedrückt. Dabei wird darauf geachtet, dass die Inhalte der jeweiligen Textstelle unverfälscht wiedergegeben werden und leicht verständlich sind. Es werden insgesamt 311 Paraphrasen aus den elf Interviews abgeleitet. Das nachfolgend beschriebene Vorgehen wird bei jedem Interview angewandt. Die Zahlen beziehen sich übergreifend auf alle Interviews, um die Vorgehensweise komprimiert darzustellen und die Zusammenfassung als induktives Vorgehen zu beschreiben. Die Paraphrasen werden auf ein einheitliches Abstraktionsniveau **generalisiert** (Schritt 3), um anschließend die **erste Reduktion** durchzuführen. Die erste Reduktion (Schritt 4) erfolgt, indem die Aspekte der Generalisierung inhaltlich sortiert werden. Dabei wird zunächst noch nicht auf eine Benennung geachtet, sondern alle generalisierten Paraphrasen, die sich mit Sprintterminen beschäftigen, werden einem Cluster zugeordnet. Dies wird mit allen Paraphrasen durchgeführt. Ein Cluster besteht aus mindestens drei Paraphrasen. Die restlichen Paraphrasen werden den bestehenden Clustern zugeordnet. Anschließend werden diese auf Schlüssigkeit geprüft und Oberbegriffe für die erste Reduktion in Form der Selektion gesucht.

Dabei fällt auf, dass es sich bei der ersten Reduktion teilweise schon um Einzelbegriffe handelt, da die Nennung der Sprintmethodik oder die Anzahl der Sprintteilnehmer nicht ausführlicher zu beschreiben ist. Bei einzelnen

---

<sup>198</sup> Vgl. Verbi Software GmbH, o.J., o.S.

generalisierten Paraphrasen handelt es sich außerdem bereits um einzelne Begriffe. Dies erklärt, warum sich einige der Oberbegriffe aus Reduktion eins in Reduktion zwei wiederfinden. Insgesamt umfasst die erste Reduktion 34 Oberbegriffe. Die **zweite Reduktion** erfolgt (Schritt 5), indem die Oberbegriffe der ersten Reduktion übereinandergelegt und Schnittstellen betrachtet werden. Durch die Überschneidungen werden die Oberbegriffe gebündelt, wodurch die Anzahl der Oberbegriffe von 34 in der ersten Reduktion auf 18 in der zweiten Reduktion reduziert wird. Daraufhin werden Oberbegriffe, die in eine ähnliche inhaltliche Richtung abzielen, zusammengelegt. Die Aussagen werden als **Kategoriensystem** zusammengestellt (Schritt 6) und mit einem Kategoriennamen versehen. Nach vier Interviews werden die erstellten Kategorien einer Revision unterzogen. Anschließend werden die restlichen sieben Interviews ausgewertet. Insgesamt sind sieben Kategorien entstanden. Je Kategorie findet abschließend ein Abgleich mit dem Ausgangsmaterial und den ursprünglichen Paraphrasen statt (Schritt 7). Tabellen mit allen Schritten von den Paraphrasen bis hin zu den einzelnen Kategorien sind in Anhang F1 bis Anhang F7 zu finden. Abbildung 18 stellt das Ergebnis dar und ist in Anhang E vergrößert dargestellt. Dabei wird in der Darstellung auf die Generalisierung verzichtet und es werden einzelne Paraphrasen als Beispiele eingefügt.

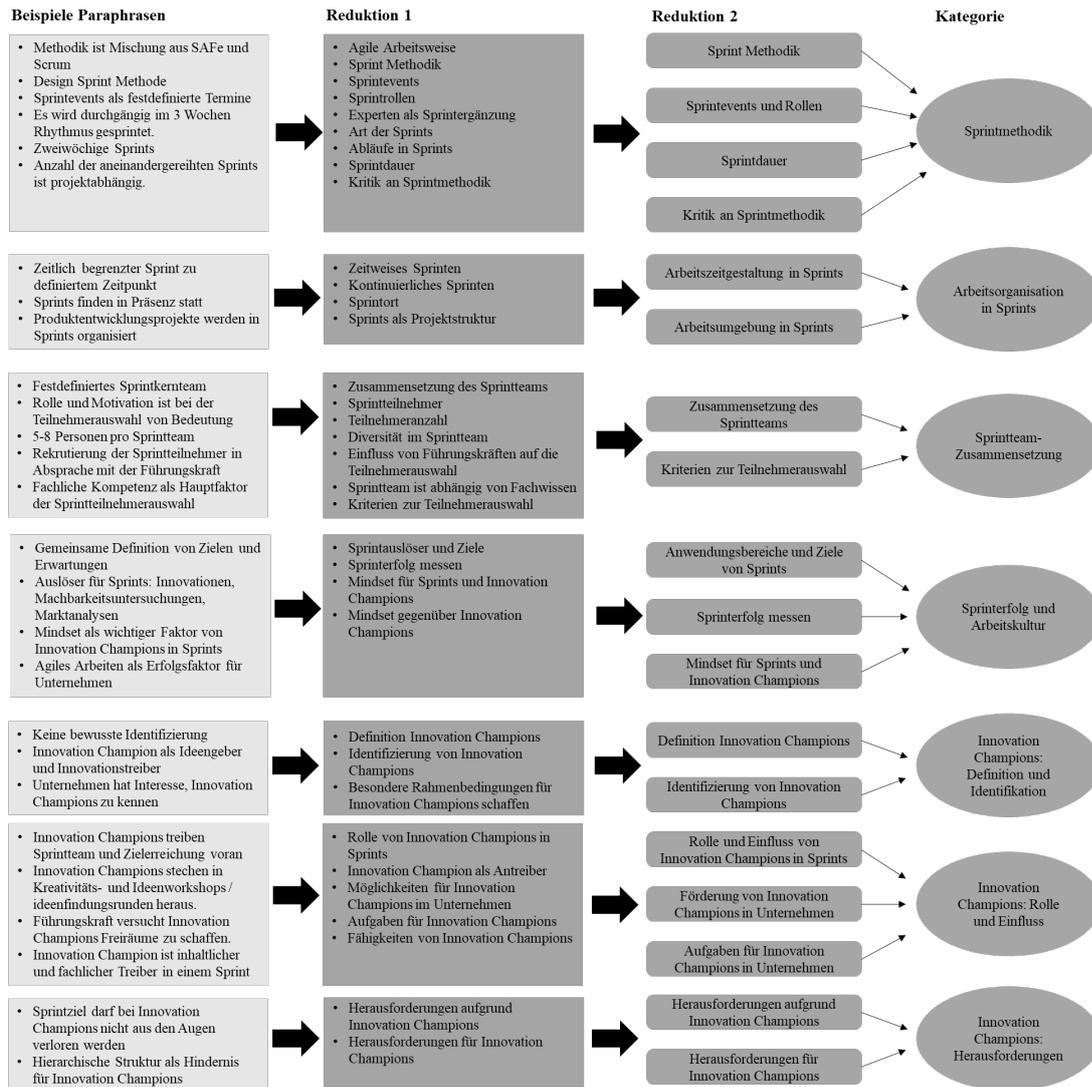


Abbildung 18: Interviews - Datenanalyse<sup>199</sup>

Eine fundierte Datenstruktur ist mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erarbeitet worden. Diese Struktur ermöglicht es, nachzuvollziehen, wie die Ergebnisse auf den gesammelten Daten aufbauen. Darüber hinaus werden dadurch die **Gütekriterien** der Regelgeleitetheit und der Verfahrensdokumentation gewährleistet und die Interpretationsabsicht mit Argumenten unterstützt. Auf die Kategorien und deren Inhalte wird in Kapitel 4 eingegangen.

<sup>199</sup> Eigene Darstellung

## 4 Ergebnisbetrachtung zum Einsatz der Innovation Champions in Sprints

Die Datenanalyse aller durchgeführten Interviews dient als Grundlage für dieses Kapitel. Die Ergebnisse werden strukturiert und mit Beispielen und Zitaten belegt. Die abgeleiteten Kategorien werden thematisch gebündelt und in den Unterkapiteln erläutert. Zunächst wird die **Sprintmethodik in Unternehmen** und anschließend die gesammelten Erkenntnisse zu den **Rahmenbedingungen von Sprints** dargestellt. Die Inhalte zu Innovation Champions lassen sich in **Identifikation und Einsatz** untergliedern. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

### 4.1 Sprintmethodik in Unternehmen

Diesem Kapitel lässt sich die Kategorie Sprintmethodik aus dem Kategoriensystem (siehe Abbildung 18) zuordnen.

#### Sprintmethodik:

Um die Ergebnisse hinsichtlich der Sprintmethodik aufzeigen zu können, sind die unterschiedlichen **Arten von Sprints** zu unterscheiden. Abbildung 19 zeigt, welche Arten von Sprints in den Unternehmen der jeweiligen Interviewpartner durchgeführt werden:

Sprintmethodik - Arten von Sprints

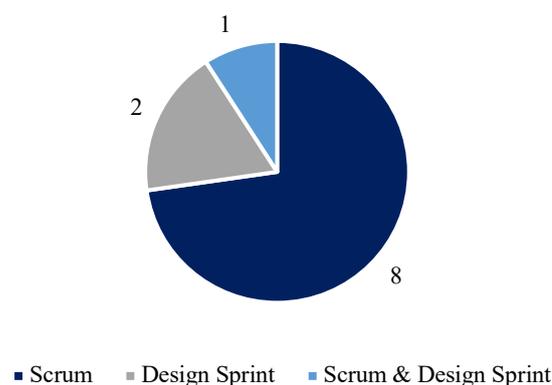


Abbildung 19: Sprintmethodik - Arten von Sprints<sup>200</sup>

<sup>200</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

Die mehrheitlich genutzte Sprintmethodik in den interviewten Unternehmen ist **Scrum**. Interessant ist, dass ein Unternehmen **Design Sprints** innerhalb des Scrum Kontexts verwendet:

*„Ja, [...] diese eine Woche, wo wir intensiv an diesem Produktkonzept oder Produkt arbeiten, [ist] wie ein Design Sprint.“ (Interview 11)*

Dieses Unternehmen wendet innerhalb eines dreiwöchigen Scrum Sprints einen fünftägigen Design Sprint an. Die **Sprintdauer** bei Scrum variiert, wie Abbildung 20 zeigt:

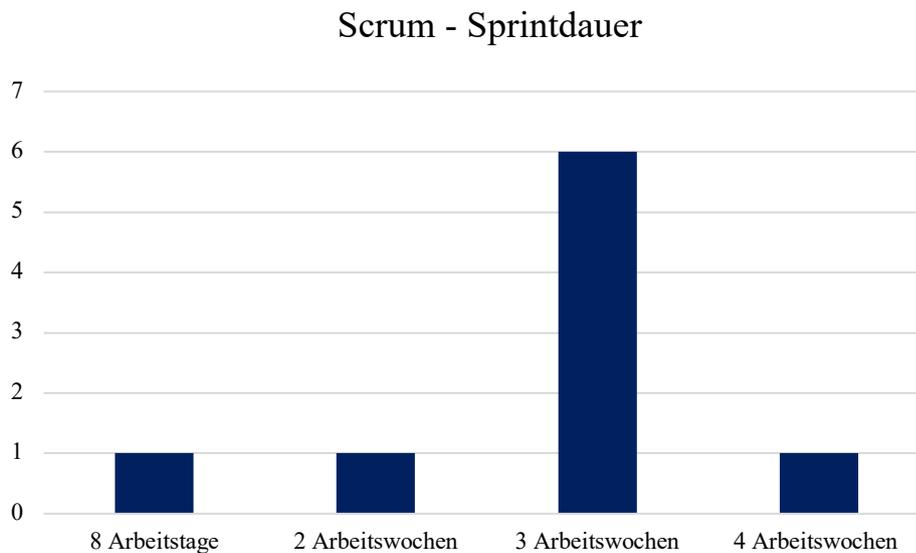


Abbildung 20: Scrum - Sprintdauer<sup>201</sup>

Die Mehrheit der Unternehmen verwendet die Sprintmethodik Scrum mit einer durchschnittlichen Sprintdauer von **drei Wochen**. Ein weiterer Aspekt der Sprintmethodik sind die **Rollen** der Sprintteilnehmer. Einige Unternehmen verzichten auf einen Scrum Master oder ordnen diese Rolle häufig dem Projektmanagement Office zu. Vereinzelt verzichten Unternehmen auf Product Owner, indem diese Rolle auf mehrere Personen im Sprintteam verteilt wird. Die Abweichungen von theoretischen Empfehlungen und praktischer Umsetzung der Scrum-Thematik resultieren aus den unternehmerischen Gegebenheiten.

<sup>201</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

## 4.2 Rahmenbedingungen von Sprints

Innerhalb des Kategoriensystems (siehe Abbildung 18) sind drei Kategorien entstanden, die den Rahmenbedingungen von Sprints zuzuordnen sind. Dazu gehören Arbeitsorganisation in Sprints, Sprintteam-Zusammensetzung sowie Sprinterfolg und Arbeitskultur.

### Arbeitsorganisation in Sprints:

Diese Kategorie setzt sich aus den beiden Aspekten **Arbeitszeitgestaltung in Sprints** und **Arbeitsumgebung** zusammen. In den Interviews ist ersichtlich geworden, dass es zwei unterschiedliche Herangehensweisen an die Sprintthematik gibt (siehe Abbildung 21), die in direktem Zusammenhang mit der Sprintmethode stehen.

Sprint - Arbeitsorganisation

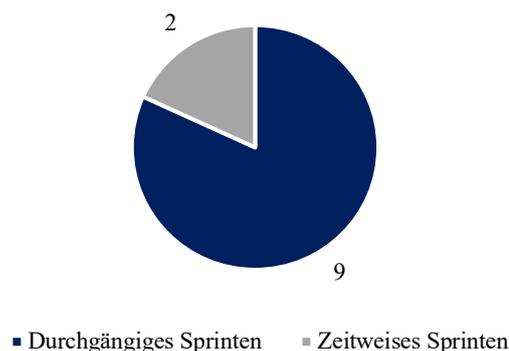


Abbildung 21: Sprint - Arbeitsorganisation<sup>202</sup>

Die neun Unternehmen, die Scrum als Basismethode anwenden, führen kontinuierlich Sprints durch. Dies bedeutet, dass ein Sprint direkt nach dem Ende des vorherigen Sprints beginnt:

*„Ja, also die sind direkt aneinander gereiht.“ (Interview 7) „Also auch die Produktentwicklungsteams arbeiten von Sprint zu Sprint und haben dann auch Meilensteine, die sie dann teilweise mehrere Sprints entfernt erreichen wollen.“ (Interview 2)*

**Durchgängige Sprints** zeichnen sich dadurch aus, dass das Alltagsgeschäft der Sprintteilnehmer in den Sprints abgebildet wird. Die Sprintteilnehmer haben noch andere Arbeitsaufgaben und es ist häufig nicht genau definiert, wie viel Prozent der Arbeitszeit den reinen Sprintthemen gilt.

<sup>202</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

„Also unsere [internen Mitarbeiter] arbeiten Vollzeit in Sprints.“ (Interview 6) „Es ist jetzt aber nicht unbedingt festgeschrieben, wie viel Zeit man dafür aufwenden muss.“ (Interview 4)

In diesem Punkt unterscheidet sich der Ablauf bei Design Sprints wesentlich. Die Design Sprints sind zeitlich auf fünf Tage begrenzt und finden zu einem **definierten Zeitpunkt** statt. Die Teilnehmer werden für diese Woche von ihrem Alltags- und Kerngeschäft **freigestellt**.

„Also das ist das Ziel, [...] dass wir den Sprint so organisieren können, dass alle Teilnehmer, die eben zum Kernteam gehören, dann auch die ganze Woche verfügbar sind in dem Sprint-Team.“ (Interview 9)

Der Arbeitsaufwand ist definiert und durch **festgelegte Sprintzeiten** vorgegeben. Abwesenheiten der Teilnehmer sind zu vermeiden, da diese die Atmosphäre stören und das Ergebnis negativ beeinflussen:

„Weil, wenn man nur irgendwie mal für ein paar Stunden dann dabei ist und dann noch mal eine Stunde raus muss, dann wieder dazukommt, es ist wahnsinnig anstrengend. Und es führt dann, glaube ich, auch nicht zu dem gewünschten Erfolg.“ (Interview 1)

Neben der verfügbaren Arbeitszeit der Sprintteilnehmer, ist der **Sprintort** ein weiterer Aspekt, wie Abbildung 22 zeigt.

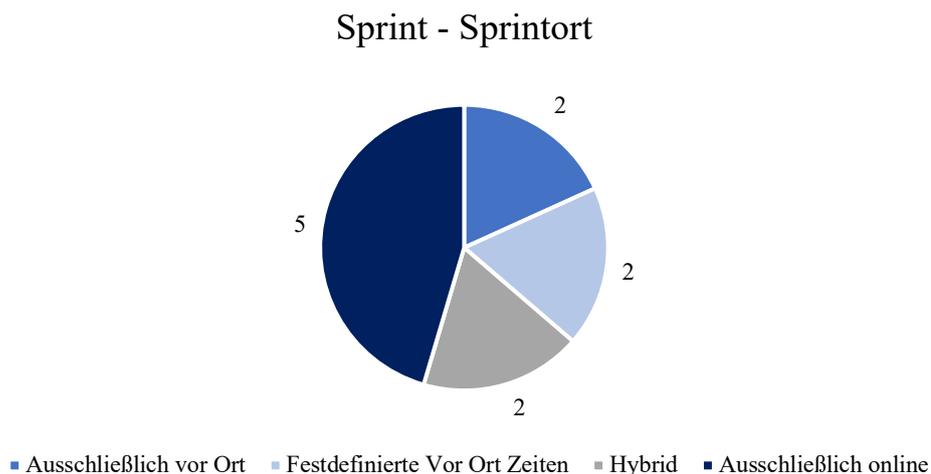


Abbildung 22: Sprint - Sprintort<sup>203</sup>

<sup>203</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

Einige Unternehmen führen die Sprints ausschließlich **online** durch, aufgrund der geografischen Distanz der Sprintteilnehmer:

„Alles Online. Es sind so viele Externe querbeet durch ganz Deutschland.“ (Interview 6)

Andere Unternehmen sprinten mit einer **hybriden** Arbeitsweise oder haben, bezogen auf die Woche oder den Monat, **festdefinierte Anwesenheitstage** für das gesamte Sprintteam. Nur Unternehmen, die den Design Sprint als Methode anwenden, arbeiten ausschließlich **vor Ort**.

Damit ist das Kriterium Arbeitsorganisation in Sprints aufgezeigt und es wird auf die Sprintteam-Zusammensetzung eingegangen.

### Sprintteam-Zusammensetzung:

Bezüglich der **Sprintteam-Zusammensetzung** wird grundsätzlich zwischen drei Arten unterschieden, siehe Abbildung 23:

Sprint - Teamzusammensetzung

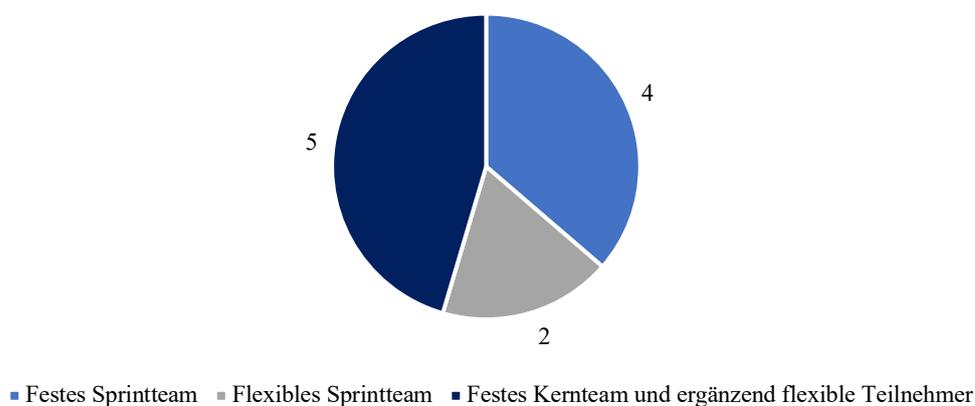


Abbildung 23: Sprint - Teamzusammensetzung<sup>204</sup>

Die meisten Unternehmen arbeiten mit einem **festdefinierten** Sprintteam, das zu Beginn einmalig festgelegt wird. Dieses Sprintteam bleibt von Sprint zu Sprint unverändert, außer wenn Veränderungen wie der Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern auftreten. Vier Unternehmen ziehen während des Sprints flexibel Experten hinzu. Diese Unternehmen haben zum Beispiel ein festdefiniertes Sprintteam für eine Projektdauer von zwei Jahren, das für einzelne Sprints themenabhängig durch weitere Personen und **Experten** ergänzt

<sup>204</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

wird. Bei Design Sprints werden **flexible** Sprintteams verwendet, die von Sprint zu Sprint vollständig variieren können.

Damit ist die Struktur der Sprintteams aufgezeigt. Die **Teamgröße** unterscheidet sich zwischen Scrum und Design Sprint nicht explizit. Zwei Unternehmen weisen große Sprintteams von 14 bis 15 Personen auf.

Die verbleibenden neun Unternehmen, einschließlich der beiden mit Design Sprints, verfügen über Sprintteams, die aus etwa fünf bis acht Personen bestehen.

Nachdem der Aufbau der Sprintteams aufgezeigt ist, wird nun auf die Zusammensetzung der Sprintteams eingegangen. Dabei wird zwischen Scrum Sprintteams und Design Sprintteams unterschieden.

### **Scrum Sprintteam**

Die Scrum Sprintteams sind, wie bereits aufgezeigt, ein **festdefiniertes** Sprintteam, häufig über mehrere Jahre hinweg. Die Teams werden zu Beginn in der Regel durch die Führungskräfte **einmalig ausgewählt** und definiert. Anpassungen oder Änderungen werden selten vorgenommen. Falls benötigt, können Experten hinzugezogen werden. Als Kriterien für die Zusammenstellung werden fachliche Kompetenz, Verfügbarkeit und die Position beziehungsweise Rolle aufgeführt.

*„Also ich denke, dass insbesondere diese fachliche Diversität hier eigentlich total wichtig ist.“ (Interview 2) „Ja, zu Beginn, zum Projektsetup werden uns [...] Personen zugeordnet.“ (Interview 5)*

Ein Gegenbeispiel ist: *„Wir haben ein bestehendes System genommen, mit bestehenden Gruppen, ja, bestehenden Teams, ja, und haben dieses neue System da dann eingeführt. Und haben dann in den Teams nichts geändert, nein.“ (Interview 6)*

In diesem Unternehmen wurde die Sprintmethode auf ein bestehendes Team angewandt, daher wurde kein Sprintteam ausgewählt. Die Zusammensetzung des Scrum Sprintteams erfolgt häufig durch die Führungskräfte.

### **Design Sprintteam**

Das Design Sprintteam setzt sich aus **vielseitigen** Sprintteilnehmern aus verschiedenen Bereichen zusammen, die themen- und wissensspezifisch

ausgewählt werden. Die Auswahl wird von den **Initiatoren** des Sprints in Absprache mit den Führungskräften getroffen und ist für jeden Sprint individuell.

*„Das hängt von der Aufgabenstellung im Sprint ab. Sodass wir uns darüber im Klaren werden, welche Expertise benötigen wir. Welche fachliche Kompetenz, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sind erforderlich, um das Sprint-Ziel zu erreichen.“*  
(Interview 9)

Nachdem die Teamzusammensetzungen der beiden Sprintmethoden aufgezeigt sind, wird auf die **Diversität** in Sprintteams eingegangen.

Sowohl Scrum als auch Design Sprintteams zeigen bei den interviewten Personen eine Diversität bezogen auf die Altersstruktur, die Unternehmenszugehörigkeit und die Funktionen im Unternehmen auf. Das Geschlecht wird nur von einem Unternehmen als Faktor erwähnt.

Experten spielen bei der Zusammenstellung von Sprintteams in mehreren Unternehmen eine Rolle. Sie werden zu Interviews und Einzelsequenzen der Sprints hinzugezogen, um Fragen zu beantworten und inhaltliche Impulse zu geben. Zudem können Experten an mehreren Sprints parallel teilnehmen.

Die Abfrage nach **Kriterien zur Teamzusammenstellung** hat Abbildung 24 ergeben:



#### Kriterien zur Teilnehmerauswahl

- Fachliche Kompetenz
- Expertise
- Fähigkeiten
- Fertigkeiten
- Persönliche Motivation
- Persönliches Interesse
- Rolle
- Verfügbarkeit

Abbildung 24: Sprint - Kriterien zur Teilnehmerauswahl<sup>205</sup>

In keinem der befragten Unternehmen ist ein Kriterienkatalog zur Auswahl der Sprintteilnehmer vorhanden. Dennoch konnten einige Personen Kriterien, die bei der Auswahl der Sprintteilnehmer von Bedeutung sind, aufzählen. Häufig wurde dabei die **Rolle** in Bezug auf die Arbeitstätigkeit genannt, sowie die **fachliche Kompetenz** und Expertise. Darüber hinaus spielen in mehreren Unternehmen die Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Personen eine

<sup>205</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

Rolle. Nicht außer Acht gelassen werden darf die **persönliche Motivation** und das Interesse der Mitarbeiter. Letztendlich hängt die Teilnahme einer Person von der **zeitlichen Verfügbarkeit** ab.

Die Zusammensetzung des Sprintteams hängt von Einflussfaktoren wie der Teamstruktur und der gewählten Sprintmethode ab. Mittels bestimmter Kriterien werden die Teilnehmer ausgewählt, um ein vielfältiges, motiviertes Sprintteam mit unterschiedlichen Fähigkeiten aus verschiedenen Bereichen zusammenzustellen.

### **Sprinterfolg und Arbeitskultur:**

Das Kriterium Sprinterfolg und Arbeitskultur unterteilt sich in die Anwendungsbereiche und Ziele, Sprinterfolg messen sowie Mindset für Sprints und Innovation Champions. Tabelle 10 zeigt die unterschiedlichen **Auslöser** und Gründe für Sprints.

Ein Entwicklungsprojekt und der Vertrieb können zu Scrum Sprints führen. Vorentwicklung und Innovationsideen sind Design Sprint und Scrum zuzuordnen. Darüber hinaus befassen sich Design Sprints mit Marktanalysen, Trends oder technischen Machbarkeitsuntersuchungen.

Tabelle 10: Auslöser von Sprints<sup>206</sup>

<b>Scrum</b>	<b>Design Sprints</b>	<b>Scrum &amp; Design Sprints</b>
Entwicklungsprojekt Vertrieb	Marktanalysen Opportunität Trenduntersuchung Technische Machbarkeitsuntersuchungen	Vorentwicklung Innovationsideen

Nachdem die Auslöser von Sprints aufgezeigt sind, wird auf die Aspekte eingegangen, die zum Erfolg eines Sprints beitragen: **Agiles Arbeiten** wird als ein Erfolgsfaktor für Unternehmen verstanden und in Sprintteams entsteht ein **stärkerer Zusammenhalt**. Das **Arbeitsklima** hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsweise und Effizienz. Ein wesentlicher Aspekt, der zum Sprinterfolg und zur Arbeitskultur beiträgt, ist das **Mindset**, siehe Abbildung 25.

<sup>206</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

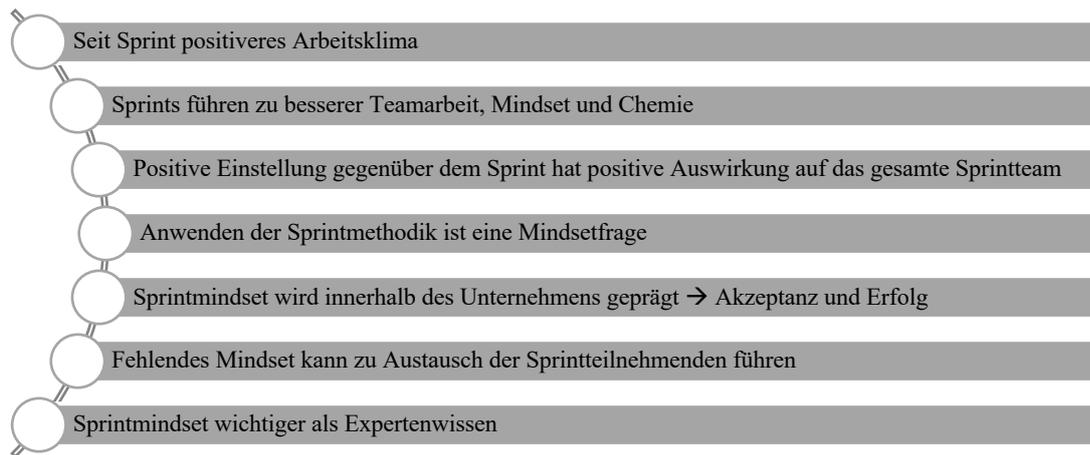


Abbildung 25: Sprint - Sprintmindset<sup>207</sup>

Aspekte, die hinsichtlich des Mindsets genannt wurden, sind: „Ja, ich würde sagen, das ist ein positives Arbeitsklima“ (Interview 6). Ein **positives Arbeitsklima** führt zu einer **besseren Teamarbeit** und Chemie im Team. Die Einstellung der Mitarbeiter verändert sich, da die **Arbeit** jeder einzelnen Person **transparenter** wird. Die Bereitschaft der Mitarbeiter ist von hoher Bedeutung. Im Zweifel ist das **Mindset** einer Person **wichtiger** als das **Expertenwissen** und bei fehlendem Mindset kann es zum Austausch von Sprintteilnehmern kommen:

„Dann lieber jemand, der 80 Prozent Wissen hat, aber dasselbe Mindset hat und mit am Strang zieht, wie einer, der immer dagegen ist.“ (Interview 5)

Zusätzlich bildet sich im gesamten Unternehmen ein Sprintmindset, das für **Akzeptanz und Erfolg** der Sprints notwendig ist. Dabei gilt es, die Führungskräfte einzubeziehen:

„Aber ich glaube, wir haben es bisher ganz gut geschafft, dieses Sprintmindset, auch, sage ich mal, zu stärken oder auch zu verbessern in Richtung Führungskräfte.“ (Interview 1).

<sup>207</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

Somit ist es von Bedeutung, das Mindset behutsam zu entwickeln.

Um einen Sprint in einem Unternehmen durchzuführen, sind die aufgezeigten Rahmenbedingungen zu beachten. Der Auslöser für den Sprint gibt die erste Richtung hinsichtlich der richtigen Zusammensetzung des Sprintteams vor. In Kombination mit Auswahlkriterien für die einzelnen Teammitglieder und dem richtigen Mindset, kann der Sprint zum Erfolg führen.

### 4.3 Identifikation von Innovation Champion

Die Interviews beginnen mit dem Thema Sprints, um die Grundlage für die Betrachtung der Innovation Champions in Sprints zu legen. Um die Rolle der Innovation Champions in Sprints einschätzen zu können, ist die Definition und die Identifikation dieser Personen von Bedeutung.

#### Innovation Champions - Definition und Identifikation:

Die interviewten Personen wurden zunächst nach der **eigenen Definition** befragt, siehe Tabelle 11.

Tabelle 11: Definition von Innovation Champions - Interviews<sup>208</sup>

Definitionen Innovation Champions	
Interview 1	Eine Person, die relativ in die Zukunft blicken kann, die langfristig denkt, die offen ist für, sage ich mal, neue Ideen, die da relativ kreativ ist. Und sich einfach mal vielleicht auch auf ganz verrückte Sachen bewusst einlassen kann.
Interview 2	Also wäre meine erste Assoziation als jemand, der nicht nur eine Idee hat, sondern die auch vorantreibt. Also das heißt, klar, eine kreative Lösung findet, vielleicht auch kreativ, auf kreative Art und Weise vielleicht erstmal sogar ein neues Problem identifiziert, gerne auch dann selbst eine Lösung dazu bringt, und dann vor allem das eben vorantreibt.
Interview 3	Okay, also, das wäre dann ja vor allem viel in der Vorentwicklung angesiedelt. Also, hört sich zumindest für mich so an, dass das eher eine Modulentwicklung als eine Serienentwicklung darstellt.
Interview 4	Ich denke aber, das geht eben in die Richtung so rein, wer vielleicht auch auserwählt / oder wie neue Projekte vielleicht in dieses agile Umfeld mit reingeholt werden. Also wer vielleicht auswählt, was jetzt da genau als Innovation benannt werden soll.

<sup>208</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

Interview 5	Dass wir auf dem europäischen Markt / dahin müssen, sage ich mal, ist so das Ziel, ja? Weil nur wir können mit Innovationen punkten,
Interview 6	Innovation Champion, was ich mir als erstes vorgestellt habe, als du das gesagt hast, wäre so, ich / irgendwie gebe ich dem besten Team dann einen Pokal, das am besten Ergebnisse produziert.
Interview 7	Ja, also ich meine, Innovation, irgendwie was Neues sich ausdenken oder irgendwie Vorreiter sein. Und ja, Champion / ja, gut, ich meine, Champion, dass man da drin der Beste ist natürlich, irgendwie / Ja, also ich hätte jetzt irgendwie so Innovationsvorreiter oder irgendwie in die Richtung gedacht.
Interview 8	Das wäre für mich tatsächlich dann so ein Mitarbeiterprofil schon fast von jemandem, der eben da hoch / also viele Qualifikationen hat, alle Themen rund um Innovationen im Unternehmen richtig zu vertreten.
Interview 9	Ein Innovation Champion, der daran ein Interesse hat oder einen Vorschlag vorbringen kann, wie ein Unternehmen sich weiterentwickeln kann. Also ich würde es nicht nur begrenzen auf, es sind neue Produkt- oder Service-Ideen, die von so einem Innovations-Champion vorgeschlagen werden. Sondern für mich sind auch Innovations-Champions, die beispielsweise für einen Verwaltungsprozess einen Verbesserungsvorschlag haben.
Interview 10	Innovation Champions. Steve Jobs würde ich sagen. Weil der schon sehr bekannt dafür war, sehr, sehr fortschrittlich zu sein, würde ich sagen
Interview 11	Aber ich würde sagen, eine Person, die vielleicht innerhalb eines Teams oft neue Ideen reinbringt oder darf auch von den anderen Teammitgliedern irgendwie als Innovation Champion sozusagen ernannt wird, um eben neue Ideen reinzubringen oder eben oft neue Ideen bringt und halt Innovationen vorantreibt.

Die Tabelle 11 zeigt, dass acht Personen den Begriff Innovation Champion direkt mit einer Person verknüpft haben. Zudem haben sieben Interviewte Aspekte verwendet, die sich in der theoretischen Definition wiederfinden. Zu den genannten und korrekten Eigenschaften gehören: langfristiges Denken, Kreativität und Offenheit für Neues. Außerdem übernimmt die Person die Rolle als Antreiber, Vorreiter, Ideengeber und Innovationsexperte.

Damit ist das Verständnis des Begriffs Innovation Champion aufgezeigt und die **Identifikation** dieser Personen wird beleuchtet, siehe Abbildung 26.

## Innovation Champions - Identifikation

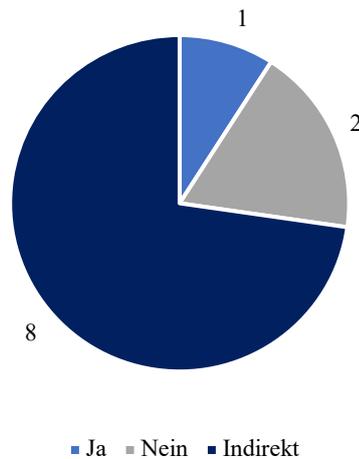


Abbildung 26: Innovation Champions - Identifikation<sup>209</sup>

Mehrheitlich werden Innovation Champions von den befragten Unternehmen **indirekt** identifiziert.

*„Bewusst, glaube ich, heute noch nicht. [...] Wenn gleich, glaube ich, dass wir implizit sehr wohl uns immer wieder mit den Fragestellungen beschäftigen, ist das denn der richtige Mensch, den wir da einladen zu der Veranstaltung.“ (Interview 9)*

Es erfolgt überwiegend eine implizite Erkennung durch die Wahrnehmung der Fähigkeiten oder anhand spezifischer Aspekte in einer Arbeitsstellenausschreibung. Der Mehrwert für Unternehmen liegt in der **bewussten Identifikation** solcher Persönlichkeiten. Ein Unternehmen identifiziert gezielt Personen, die die Eigenschaften eines Innovation Champions erfüllen.

*„Ich würde sagen, das wird erkannt und den Personen wird eine gewisse Bühne geboten oder ein Projekt geboten, sozusagen, um die Innovation voranzutreiben.“ (Interview 5)*

In diesem Unternehmen erfolgt eine reflektierte Erkennung der Innovation Champions. Es ist jedoch **kein Kriterienkatalog** oder Prozess zur systematischen Erkennung von Innovation Champions im Unternehmen etabliert.

Ferner wurde in Bezug auf Definition und Identifikation folgendes ausgeführt: *„Ich würde sagen, es wechselt sich im Team eigentlich ganz gut ab, aber es gibt schon so ein, zwei, die da ein bisschen herausstechen.“ (Interview 11)* „Also hängt,

<sup>209</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

*denke ich mal, auch ganz stark von der Phase ab, in der so ein, ja, Projekt jetzt gerade ist.“ (Interview 2).*

Laut diesen beiden Personen gibt es nicht zwingend den einen Innovation Champion, sondern die Funktion kann innerhalb des Teams wechseln. Eine weitere Information bezieht sich auf die Person, die als Innovation Champion identifiziert wird:

*„Dass diese Persönlichkeiten, ich glaube, die gibt es in den meisten Unternehmen, die würden sich selber aber nicht so betiteln. Also ich glaube, das sind Personen, die diese ganzen Fähigkeiten haben, die vielleicht auch aus unterschiedlichen Bereichen kommen. Aber die sich selber nicht als so / also denen selber Bewusstsein fehlt, dass sie eigentlich ein Innovation Champion sind.“ (Interview 8)*

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Identifikation zwar erfolgen kann, aber zusätzlich zu klären ist, wie das Thema im Unternehmen **kommuniziert** wird. In Kapitel 5.5 wird weiter auf diesen Ansatz eingegangen.

Damit ist aufgezeigt, wie der Begriff Innovation Champion von den Interviewten verstanden wird und dass die Identifikation in Unternehmen überwiegend indirekt erfolgt. Im Folgenden wird der Einsatz von Innovation Champions erläutert.

#### **4.4 Einsatz von Innovation Champions**

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit ist der Einsatz von Innovation Champions in Sprints. Innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sind zwei Kategorien entstanden, die sich auf diesen Aspekt der Forschungsfrage beziehen: Innovation Champions - Rolle und Einfluss sowie Herausforderungen.

Nachfolgend wird zunächst die Kategorie Innovation Champions - Rolle und Einfluss betrachtet.

##### Innovation Champions - Rolle und Einfluss:

Die Kategorie setzt sich aus den Bereichen Rolle und Einfluss von Innovation Champions in Sprints, Förderung von Innovation Champions in Unternehmen und Aufgaben für Innovation Champions in Unternehmen zusammen.

Der Begriff Rolle lässt sich in zwei **Rollenarten** unterteilen, siehe Abbildung 27.

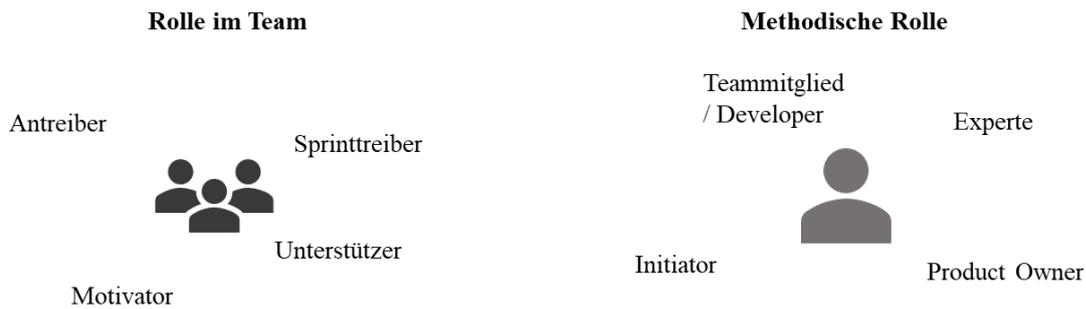


Abbildung 27: Innovation Champions - Arten von Rollen<sup>210</sup>

Zum einen gibt es Rollen, die die Person innerhalb des **Teams** übernimmt, wie Antreiber, Motivator oder Unterstützer. Zum anderen existieren Rollen im **methodischen** Kontext des Sprints, wie Teammitglied (Developer), Experte, Initiator oder Product Owner. Für die methodischen Rollen hat sich folgende Verteilung ergeben (siehe Abbildung 28). Manche Personen haben mehrere Rollen genannt:

### Innovation Champions - Rollen

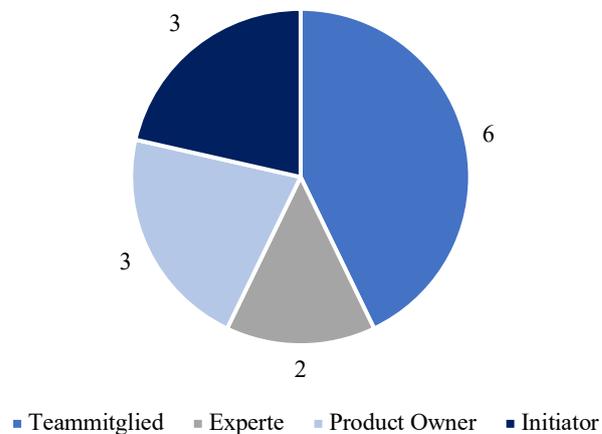


Abbildung 28: Innovation Champions - Rollen<sup>211</sup>

Am häufigsten handelt es sich bei Innovation Champions um **klassische Teammitglieder**. Danach folgen Product Owner und Initiatoren. Nur selten wird die Expertenrolle genannt. Der Scrum Master wird nicht als Innovation Champion genannt. Nachdem die Rollen eines Innovation Champions aufgezeigt sind, wird auf deren **Bedeutung und Einfluss** eingegangen.

<sup>210</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

<sup>211</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

Fünf Personen sind der Meinung, dass ein Innovation Champion das Sprintteam **positiv beeinflusst**, zwei Personen geben an, dass dies **phasenabhängig** vom Projekt ist. Es wird angenommen, dass sich die **Wirkung** bei mehreren Innovation Champions **verstärkt**. Ein Innovation Champion beeinflusst ein Team, indem er Innovationen und Projekte vorantreibt, auch außerhalb der Sprints. Innovation Champions unterstützen dabei, die Entwicklung vom heutigen zum zukünftigen Produktportfolio zu gestalten.

*„Und die schaffen das quasi immer wieder, diesen Übergang von aktuelles Produktportfolio zu Produktportfolio der Zukunft. Und das ist, die Fähigkeit oder das wäre aus meiner Sicht die Fähigkeit, die solche Innovation Champions mitbringen sollten.“ (Interview 8)*

Bezogen auf Sprints übernehmen Innovation Champions unter anderem in Kreativitäts- und Ideenworkshops eine Vorreiterrolle.

Damit ist aufgezeigt, welche Rolle und welchen Einfluss Innovation Champions in Unternehmen und Sprints haben.

Dies wirkt sich auch auf die **Rahmenbedingungen** eines Sprints aus. Sechs Personen geben an, dass gesonderte Rahmenbedingungen für Innovation Champions in Sprints geschaffen werden. Innovation Champions werden **themenspezifisch** eingesetzt. Sie benötigen **Gestaltungsfreiheit** und ausreichend Kapazitäten, um das agile Umfeld zu nutzen, das Netzwerk zu erweitern und sich mit Kollegen und Kunden auszutauschen:

*„Ich glaube, wichtig ist es, den Innovation Champions früh die Möglichkeit zu geben, mit Nutzern [...], eben diese Ideen zu evaluieren.“ (Interview 2)*

Sie sollten die Möglichkeit erhalten, **Ideen zu testen** und zu validieren, um abhängig vom Ergebnis letztendlich Ressourcen zur Verfügung gestellt zu bekommen. *„Einerseits kann natürlich ein Projekt geschaffen werden. Also einer hat eine Idee [...] und man gibt ihm Zeit und Ressource dafür. [...] Wir starten ein Projekt, wir statten ihn mit Ressourcen aus und vertrauen ihm, dass am Ende des Tages was rauskommt. Und der Vollausbau oder der größere Ausbau wäre natürlich, er bekommt entweder eine Aufgabe sozusagen zugesprochen. Also hundert Prozent. Oder gar er bekommt ein Team.“ (Interview 5)*

Innovation Champions können, abhängig vom Unternehmen, der Sprintmethode und dem Thema, verschiedene Rollen innerhalb eines Sprintteams

übernehmen. Diese reichen von Experten bis hin zu klassischen Teammitgliedern oder Initiatoren. Der **Einfluss** des Innovation Champions variiert je nach Rolle und Thema des Sprints. Dieser kann verstärkt werden, wenn mehrere Innovation Champions zusammenarbeiten oder der Person gezielt Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

#### Innovation Champions - Herausforderungen:

Durch den Einsatz von Innovation Champions in Sprints ergeben sich Herausforderungen im Unternehmen und im Sprintteam. Die **Prozessstruktur** innerhalb eines Unternehmens kann ein Hindernis für Innovation Champions darstellen. Standardisierte Prozesse und bestehende Strukturen schränken die Freiheit und somit die Möglichkeiten von Innovation Champions, kreativ und innovativ zu sein, ein. Darüber hinaus können **hierarchische Strukturen** innerhalb eines Unternehmens Herausforderungen darstellen. Es ist zu überlegen, ob Personen offiziell als Innovation Champion benannt und innerhalb des Unternehmens beworben werden sollten:

*„Und dann ist es ja eigentlich auch in gewisser Weise eine Unternehmenskultursache, ob man dem wirklich das Schild Innovation Champion umhängt, [...] Oder ob es nicht kommuniziert wird und halt einfach jemand ist, der eine kreative Denkweise hat.“ (Interview 8)*

Damit sind Herausforderungen innerhalb des Unternehmens und der Unternehmensstruktur aufgezeigt. Herausforderungen entstehen zusätzlich innerhalb des **Sprintteams**. Der Innovation Champion sollte darauf achten, sich nicht aus dem Team herauszustellen und zu sehr im Mittelpunkt zu stehen. Die Moderatoren dürfen das restliche Team nicht vernachlässigen und sollten sicherstellen, dass das gesamte Team aktiv in den Sprint eingebunden wird und die Teilnehmer voneinander profitieren.

*„Nicht alle im Team haben das gleiche Level an Veränderungsbereitschaft, was oft auch vom persönlichen Background, von den persönlichen Zielen, auch offen gesagt, auch teilweise auch von der persönlichen Situation abhängt.“ (Interview 2)*

Wenn die Unternehmensstruktur es ermöglicht, übernehmen Innovation Champions eine definierte Rolle im Sprintteam, motivieren und treiben das Sprintteam an, ohne es jedoch zu überfordern. Gelingt dies, dann können

Innovation Champions eine tragende Rolle ausfüllen und in Sprints zielgerichtet eingesetzt werden.

#### 4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Experteninterviews

Nachdem die Ergebnisse der qualitativen Forschung je Kategorie dargestellt und anhand von Zitaten belegt sind, werden diese zusammengefasst.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die beiden Themen **Sprints** und **Innovation Champions** in einen Kontext zu stellen. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass sich manche Kategorien ausschließlich auf eines der beiden Themengebiete beziehen, während andere Kategorien die Themen miteinander verknüpfen. Abbildung 29 visualisiert die **Zusammenhänge** der Themen in Einklang mit den Kategorien.

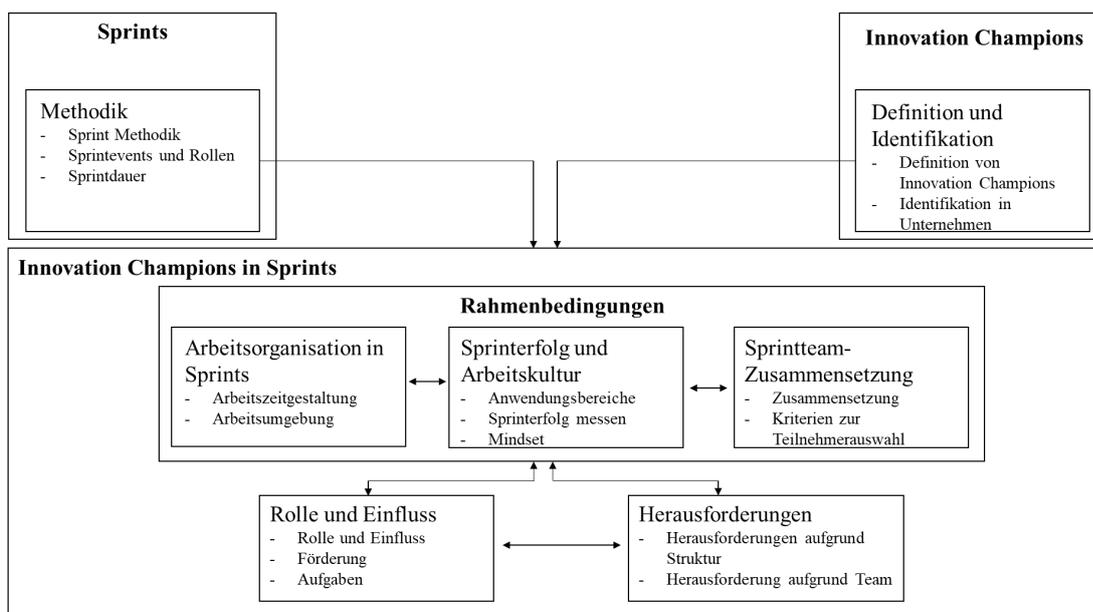


Abbildung 29: Ergebnis - Zusammenhänge der Kategorien<sup>212</sup>

Die Basis für Innovation Champions in Sprints bilden die **Sprintmethodik** sowie die **Definition und Identifikation**. Ohne eine angewandte Sprintmethodik im Unternehmen und ohne eine Vorstellung davon, was Innovation Champions sind und wie diese identifiziert werden können, ist der Einsatz von diesen in Sprints nicht umsetzbar.

Mit diesen beiden Kategorien und den zuvor dargestellten Inhalten ist die Grundlage geschaffen, um Innovation Champions für eine Sprintmethode

<sup>212</sup> Eigene Darstellung auf Basis von ausgewerteten Interviews

auszuwählen. Für den Einsatz der Innovation Champions in Sprints sind verschiedene **Rahmenbedingungen** zu erfüllen. Diese unterteilen sich in Arbeitsorganisation, Sprinterfolg und Arbeitskultur sowie Zusammensetzung des Sprintteams. Die Rahmenbedingungen stehen in **Wechselwirkung** zueinander.

Zum Beispiel hat die Arbeitsorganisation hinsichtlich zeitweiser- oder dauerhafter Sprints Einfluss auf die Sprintteam-Zusammensetzung. Darüber hinaus wirkt sich der Auslöser sowohl auf die Arbeitsorganisation als auch auf das Sprintteam aus.

Die Arbeitsorganisation in Sprints hängt von der Sprintmethodik ab. Sie ist notwendig, um festzustellen, welche der identifizierten Innovation Champions für den Sprint geeignet sind, insbesondere im Hinblick auf verfügbare Arbeitszeit und primären Arbeitsort eines Champions.

Die Rahmenbedingung, die entscheidet, ob oder in welchem Sprint ein Innovation Champion eingesetzt wird, ist die Kategorie **Sprintteam-Zusammensetzung**. Das Sprintteam wird je nach Sprintmethode anhand verschiedener Kriterien wie fachlicher Kompetenz, Fähigkeiten, Fertigkeiten, persönlicher Motivation und Interesse zusammengestellt. Bei der Auswahl und bei der Beachtung dieser Kriterien erfolgt der Zusammenschluss der beiden Themengebiete Sprints und Innovation Champions. Die Sprintteilnehmer werden ausgewählt. Durch die Erfüllung der Kriterien für die Zusammenstellung eines Sprintteams wird festgelegt, dass ein identifizierter Innovation Champion in einem thematisch passenden Sprint eingesetzt wird.

Damit sind die Rahmenbedingungen für den Einsatz von Innovation Champions in Sprints aufgezeigt. Um den Einsatz von Innovation Champions in Sprints positiv zu beeinflussen, sind die **Rolle**, der **Einfluss** und die **Herausforderungen** zu beachten. Die Rahmenbedingungen können eine Rolle vorgeben, und umgekehrt kann eine bestimmte Rolle oder Einfluss eines Innovation Champion die Rahmenbedingungen verändern.

Dem Innovation Champion ist eine Rolle im Sprintteam zuzuordnen, aus der sich der Einfluss ergibt, den dieser auf das Sprintteam ausüben kann. Dabei sollten die Herausforderungen für das Sprintteam und den Innovation Champion berücksichtigt werden. Abhängig vom Einfluss eines Innovation

Champion entstehen unterschiedliche Herausforderungen sowohl für die Person selbst als auch für das Unternehmen.

Damit sind die Kategorien der empirischen Forschung in einen Zusammenhang gestellt und der Einsatz von Innovation Champions in Sprints aufgezeigt. Anschließend werden die erzielten Ergebnisse diskutiert und die Forschungsfrage beantwortet.

## 5 Diskussion und Implikationen des Einsatzes der Innovation Champions in Sprints

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus Kapitel 4 interpretiert und die Forschungsfrage beantwortet. Außerdem wird die Forschungslücke geschlossen. Es werden Implikationen für Innovation Champions in Sprints in der Theorie erläutert und Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben. Zuletzt werden Limitationen und zukünftige Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

### 5.1 Interpretation der Forschungsergebnisse

Die Interpretation der Forschungsergebnisse erfolgt durch die Einordnung der Interviewergebnisse in den Gesamtkontext der Arbeit. Darüber hinaus wird ein Zusammenhang zu den theoretischen Grundlagen hergestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine **Auswahl und Identifikation** von Innovation Champions in Unternehmen derzeit überwiegend nicht explizit und aktiv vorgenommen wird. Die Auswahl und vorherige Identifikation erfolgen unbewusst. Es ist jedoch eindeutig, dass Innovation Champions in Sprintteams existieren, auch wenn sie nicht als solche bezeichnet werden. Die Rolle des Innovation Champions kann sich phasenabhängig verändern und auf Personen zutreffen, die unterschiedliche Sprintrollen übernehmen.

Der **Einfluss** und die **Rolle** der Innovation Champions in Sprints hängen wesentlich von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. Diese werden in Kapitel 2.2 erklärt und hier in Verbindung zu den erlangten Ergebnissen gesetzt.

#### **Rahmenbedingungen von Sprints:**

Aus der Theorie ergeben sich die Rahmenbedingungen Ort, Dauer, verfügbare Arbeitszeit, Teamzusammensetzung, Methode und Mindset. Die Ergebnisse der Interviews umfassen hinsichtlich der Rahmenbedingungen folgende drei Kategorien:

- Arbeitsorganisation in Sprints
- Sprinterfolg und Arbeitskultur
- Sprintteam-Zusammensetzung

Übergeordnet existiert außerdem die Kategorie Sprintmethodik. Somit stehen die Rahmenbedingungen in folgender Abhängigkeit (siehe Abbildung 30):

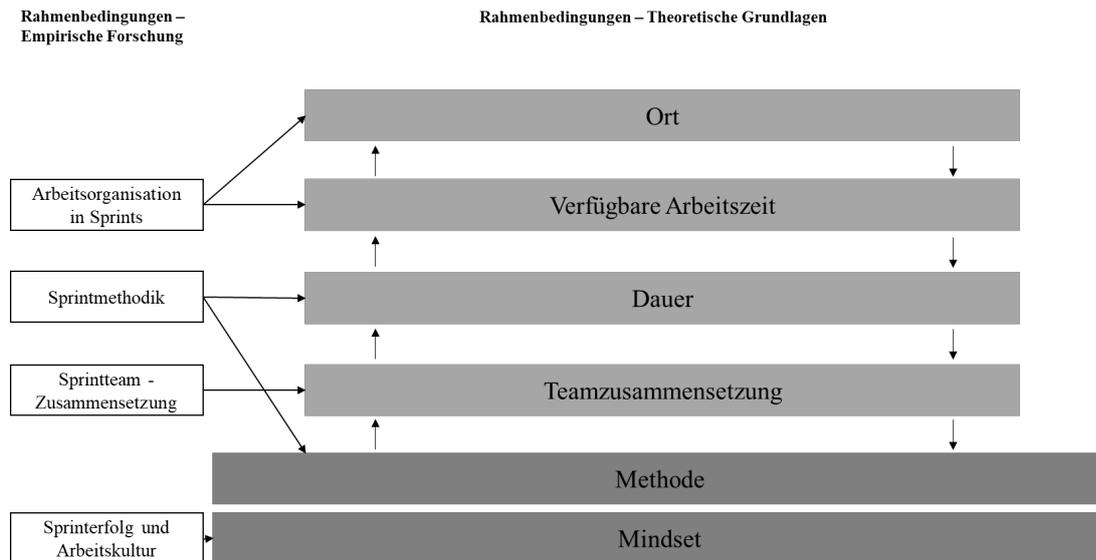


Abbildung 30: Rahmenbedingungen und Kategorien - Zusammenhänge<sup>213</sup>

Die Kategorie **Arbeitsorganisation in Sprints** hängt mit den Rahmenbedingungen Ort und Verfügbare Arbeitszeit zusammen. Die Informationen online, hybrid und Präsenz sind dem Ort zuzuordnen. Die Unterscheidung zwischen dauerhaften und zeitweisen Sprints beeinflusst die verfügbare Arbeitszeit. Die **Sprintmethodik** überschneidet sich mit den Rahmenbedingungen Methode und Dauer. Die Kategorie enthält neben Aspekten der Sprintmethode auch Informationen zur durchschnittlichen Dauer eines Sprints. Die **Zusammensetzung des Sprintteams** steht in direktem Zusammenhang mit der Rahmenbedingung Teamzusammensetzung. Die Rahmenbedingung Mindset steht im Kontext der Kategorie **Sprinterfolg und Arbeitskultur**. Die Kategorien, die in Bezug zu den Rahmenbedingungen stehen, können eindeutig zugeordnet werden. Nachfolgend wird auf einzelne Rahmenbedingungen im Detail eingegangen.

Einen wesentlichen Einfluss auf den Einsatz von Innovation Champions in Sprints und auf weitere Rahmenbedingungen hat die Sprintmethode. Daher wird nachfolgend ein **Vergleich** zwischen **Design Sprint** und **Scrum** durchgeführt. Damit soll der Unterschied von Innovation Champions in der jeweiligen Sprintmethodik und die Bedeutung der einzelnen Rahmenbedingungen aufgezeigt werden (siehe Tabelle 12).

<sup>213</sup> Eigene Darstellung

Tabelle 12: Bedeutung von Rahmenbedingungen für Scrum und Design Sprints<sup>214</sup>

	Design Sprint	Scrum
<b>Ort</b>	<u>Ausschließlich in Präsenz:</u> Champion muss vor Ort sein oder extra für eine Woche anreisen (Champions vom Standort des Sprints sind im Mittelpunkt)	<u>Online, hybrid oder vereinzelte Anwesenheitstage:</u> Champion kann aus verschiedenen Standorten oder Ländern stammen
<b>Dauer / Verfügbare Arbeitszeit</b>	<u>Fünf Tage:</u> Champion kann für die Zeit unabhängig von seiner eigentlichen Tätigkeit freigestellt werden. Alltagstätigkeit ist nicht an Sprintmethode geknüpft	3 - 4 Wochen Sprints aneinander gereiht für mehrere Jahre: <u>Champion als festes Teammitglied:</u> Tätigkeit ist an Sprintthema und Sprintmethode gebunden <u>Champion als Experte:</u> Champion kann unabhängig vom Alltagstätigkeit für einzelne Sprints freigestellt werden.
<b>Teamzusammensetzung</b>	Champion als Initiator, Teammitglied oder Experte: <u>Initiator/Teammitglied:</u> Champion ist beim gesamten Sprint dabei und kann durch Teilnahme und ggf. Vorbereitung Einfluss nehmen <u>Experte:</u> Champion ist nur vereinzelt dabei und kann Impulse setzen	Champion als Teammitglied, Experte, Product Owner: <u>Product Owner/Teammitglied:</u> Champion ist beim gesamten Sprint dabei und kann durch Teilnahme und Vorbereitung Einfluss nehmen <u>Experte:</u> Champion ist nur vereinzelt dabei und kann Impulse setzen
<b>Mindset</b>	Mindset für Innovation Champions im Unternehmen und im Sprintteam muss geschaffen sein	
<b>Fazit</b>	Innovation Champions können eine tragende Rolle in einem Design Sprint einnehmen und das Ergebnis beeinflussen unabhängig von der eigentlichen Rolle und Aufgabe im Unternehmen	Innovation Champions können eine tragende Rolle in einem Scrum Sprint einnehmen und das Ergebnis beeinflussen, überwiegend gekoppelt und im Zusammenhang mit dem Job und der Aufgabe im Unternehmen

Tabelle 12 stellt die Rahmenbedingungen für Design Sprints und Scrum gegenüber. Es ist ersichtlich, dass Innovation Champions sowohl bei Design Sprints als auch bei Scrum **eingesetzt** werden können. Die **Flexibilität** bei der Auswahl von Innovation Champions ist bei Design Sprints aufgrund der kürzeren Zeitdauer und der temporären Sprints höher. Somit lässt sich festhalten, dass die Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Art und Weise haben,

<sup>214</sup> Eigene Darstellung

wie ein Innovation Champion in einem Sprint eingesetzt werden kann. Jedoch haben sie keinen Einfluss darauf, ob ein Innovation Champion zum Einsatz kommt.

### **Bedeutung von Innovation Champions:**

Nachdem die Ergebnisse hinsichtlich der Rahmenbedingungen diskutiert sind, erfolgt die Betrachtung der Bedeutung der Innovation Champions für Unternehmen und Sprints. Innovation Champions bringen heutzutage zwar einen noch **nicht messbaren** Mehrwert für Sprintteams, haben jedoch **Einfluss** auf Unternehmen und Sprintteams. Die Unternehmen geben an, dass sie daran interessiert sind, die Innovation Champions des Unternehmens zu kennen. Sie sind bereit, diesen Personen Anreize zu bieten, um zu motivieren und **Stärken** gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen. Offen ist, wie, beziehungsweise, ob die Rolle des Innovation Champions in Unternehmen kommuniziert wird. Um diese Aspekte hinsichtlich der Bedeutung und des Einsatzes von Innovation Champions weiter zu beleuchten, wird nachfolgend die Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet.

## **5.2 Einsatz der Innovation Champions in Sprints bei geeigneten Rahmenbedingungen**

Die Auswahl sowie der Einsatz und die Rahmenbedingungen von Innovation Champions in Sprints werden im Rahmen dieser Arbeit untersucht. Die erlangten Forschungsergebnisse zeigen auf, wie Innovation Champions in Unternehmen identifiziert werden und welche Rolle diese Personen innerhalb von Scrum und Design Sprints übernehmen. Zudem werden die erforderlichen Rahmenbedingungen sowie das Mindset und die Herausforderungen thematisiert, um die Rolle und den Einfluss von Innovation Champions in Sprints zu verdeutlichen.

Nachfolgend wird die anfangs aufgestellte Forschungsfrage beantwortet und die Erkenntnisse hinsichtlich der Fragestellung interpretiert und zusammengefasst.

*„Wie werden Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt, und welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?“*

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, werden zunächst die verschiedenen Aspekte der Fragestellung differenziert betrachtet. Der erste Teil

der Fragestellung „*Wie werden Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt*“ geht davon aus, dass Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt werden. Dies ist nur teilweise der Fall. Zu diesem Teil der Fragestellungen ist, wie in Kapitel 2 aufgezeigt, keine Literatur vorhanden. Es wurde bisher nicht untersucht, ob und inwiefern eine Auswahl von Innovation Champions in Unternehmen stattfindet. Um Innovation Champions für Sprints **auswählen** zu können, muss bekannt sein, wer die Innovation Champions eines Unternehmens sind. Die Ergebnisse in Kapitel 4 zeigen auf, dass in den meisten Unternehmen **keine bewusste** und reflektierte Auswahl von Innovation Champions stattfindet. Das Erkennen von Personen, die Eigenschaften eines Innovation Champions aufweisen, erfolgt eher implizit. Diese Personen werden aufgrund des Auftretens und der Motivation wahrgenommen (siehe Kapitel 0). Darüber hinaus erfolgt eine Einstellung von Innovation Champions, wenn Stellen für Sprintinitiatoren wie Innovationsmanager oder Programmmanager ausgeschrieben sind. In den Stellenausschreibungen der Personalabteilung sind Eigenschaften von Innovation Champions enthalten (Interview 9). Außerdem erfolgt die Auswahl der Teilnehmer entsprechend der Interviews anhand bestimmter **Kriterien** (siehe Abbildung 31):



#### Kriterien zur Teilnehmerauswahl

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ▪ Fachliche Kompetenz<br>& Expertise | ▪ Persönliche Motivation<br>& Interesse |
| ▪ Fähigkeiten<br>& Fertigkeiten      | ▪ Rolle                                 |
|                                      | ▪ Verfügbarkeit                         |

Abbildung 31: Sprints - Kriterien zur Teilnehmerauswahl<sup>215</sup>

Fachliche Kompetenz und Expertise, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie persönliche Motivation und Interesse werden von je zwei Kriterien auf ein Kriterium zusammengefasst, da eine Abgrenzung der Kriterien nicht eindeutig möglich ist.

<sup>215</sup> Eigene Darstellung

Die Kriterien eines Innovation Champion unterteilen sich nach *Chakrabarti* und *Reibenspiess* in **Wissen und Fähigkeiten** (siehe Abbildung 32 und Kapitel 2.3):



Abbildung 32: Innovation Champions - Wissen und Fähigkeiten<sup>216</sup>

Durch Vergleich der theoretischen Grundlagen und der erhobenen Daten lässt sich feststellen, dass abgesehen von Rolle und Verfügbarkeit eine **Überschneidung** der Kriterien vorliegt. Die Begrifflichkeiten sind teils unterschiedlich, aber die Intention und das Ziel überschneiden sich. Damit zeigt sich, dass vor allem bei Design Sprints eine Auswahl der Sprintteilnehmer stattfindet, die Personen mit Innovation Champions beinhaltet. Bei Scrum ist die **Auswahl** von Innovation Champions aufgrund der Einbettung in eine Projektstruktur nur begrenzt möglich.

Die Auswahl der Sprintteilnehmer basiert auf Entscheidungen der Führungskräfte und erfolgt überwiegend anhand von Verfügbarkeit und Fachwissen.

Somit lässt sich feststellen, dass das **Erkennen** von Innovation Champions in Unternehmen selten vorkommt. Dadurch ist die gezielte Auswahl von Innovation Champions für Sprints erschwert. Dennoch werden Innovation Champions vereinzelt und unbewusst für Sprints ausgewählt. Dies zeigt sich darin, dass die Sprintinitiatoren zwar nicht explizit nach einem Innovation Champion suchen, jedoch unbewusst Personen für den Sprint auswählen, die die typischen Eigenschaften eines Innovation Champions besitzen.

<sup>216</sup> Eigene Darstellung

Nachfolgend wird der zweite Aspekt der Forschungsfrage „*welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?*“ beleuchtet.

In Kapitel 5.1 sind die Ergebnisse bereits in den Kontext der aufgezeigten **Rahmenbedingungen** gesetzt worden. Um zu beantworten, welche dieser Rahmenbedingungen den Einsatz unterstützen, wird zunächst beleuchtet, wie Innovation Champions in Sprints eingesetzt werden. Dabei sind die **Rolle** und der **Einfluss** von Innovation Champions in Sprints von Bedeutung. Aus den Ergebnissen der Experteninterviews geht hervor, dass Innovation Champions innerhalb eines Sprintteams die Rolle des Antreibers und des Motivators übernehmen. Sie initiieren Sprints und Projekte, motivieren das Team und stechen aufgrund der Art häufig im Unternehmen hervor. Abhängig vom Unternehmen und der Sprintart werden diese Personen als klassischer Sprintteilnehmer, Initiator, Product Owner oder Experte eingesetzt. *Chakrabarti* beleuchtet die Bedeutung von Innovation Champions sowie deren Aufgaben und deren Rollen innerhalb eines Teams. Nach dem Autor übernimmt ein Innovation Champion die Rolle des **Motivators** und Unterstützers von Innovationen, indem der Champion Ideen vorantreibt und Kollegen motiviert, innovative Ideen zu verfolgen. *Molloy* ergänzt dies durch den Aspekt, dass ein Innovation Champion Begeisterung und Engagement in einem Team entfacht, um Ideen voranzutreiben. Außerdem motiviert dieser das Team und erreicht eine Leistungssteigerung des gesamten Teams.<sup>217</sup> Darüber hinaus werden Innovation Champions als **Vermittler** zwischen Teammitgliedern sowie dem Management angesehen. Je nach Fortschritt im Projekt, kann die Person die Aufgabe des Problemlösers, Projektkoordinators oder Umsetzers übernehmen.

Somit stimmen die Rollen, die aus den Experteninterviews abgeleitet wurden, überwiegend mit existierenden theoretischen Erkenntnissen überein. Innovation Champions übernehmen die Rolle als Unterstützer, Antreiber und Motivator und je nach Ausrichtung des Sprints oder des Projekts weitere Rollen. Verschiedene Rahmenbedingungen und Gegebenheiten können den Einsatz unterstützen. Die Gegebenheiten, die den Einsatz eines Innovation Champions in Sprints unterstützen, lassen sich den Kategorien (siehe Kapitel 4.2) sowie den Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 2.2) zuordnen. Die Zusammenhänge der Kategorien und Rahmenbedingungen sind in Kapitel 5.1

---

<sup>217</sup> Vgl. Molloy, C. et al., 2023, S. 6 f.

aufgezeigt. Im Folgenden wird auf die Aspekte eingegangen, die den **Einsatz von Innovation Champions** in Sprints unterstützen:

### **Sprintmethodik:**

Hinsichtlich der Sprintmethodik unterstützen die **Sprintabläufe** und das **Sprintthema** den Einsatz eines Innovation Champion. Abhängig von der Sprintstruktur und dem Sprintablauf kann sich ein Innovation Champion entfalten. Freiheiten innerhalb des Sprints können genutzt werden, um Innovationen voranzutreiben. Dennoch darf das Sprintziel nicht aus dem Fokus geraten. Ein Sprintthema, das auf Innovationen ausgerichtet ist, erleichtert dem Innovation Champion seine Aktivitäten. Neue und unbekannte Themen bieten mehr Möglichkeiten als technische und alltägliche Themen. Dies baut auf den Erkenntnissen von *Rost* auf. Nach *Rost* sind Innovation Champions geeignet, die Innovationsleistung zu steigern, wenn wenig Vorwissen vorhanden ist und neue technologische Veränderungen erforderlich sind.<sup>218</sup>

Außerdem kann ein Innovation Champion ein **Sprintergebnis**, auf dem eine Entscheidung aufbauen kann, nutzen, um das Innovationsvorhaben weiter voranzutreiben. Die Möglichkeit, ein Innovationsvorhaben weiterzuentwickeln, hängt auch von der verfügbaren Arbeitszeit ab.

### **Verfügbare Arbeitszeit:**

Die verfügbare Arbeitszeit ist eine Rahmenbedingung, die den Einsatz von Innovation Champions beeinflusst. **Zeitweises Sprinten** begünstigt den Einsatz insofern, dass der Fokus auf dem Sprint liegt. Die Personen werden freigestellt, sodass während dieser Zeit (meistens eine Woche) keine alltägliche Arbeit anfällt. Der Innovation Champion kann sich ebenso wie das gesamte Sprintteam auf das Sprintthema konzentrieren. Andererseits begünstigt auch **durchgängiges Sprinten** den Einsatz von Innovation Champions. Durch die Projektstruktur ergibt sich die Möglichkeit für den Innovation Champion, von der Problemstellung über die Ideenfindung bis hin zur Realisierung die Sprints und das Projekt zu begleiten und somit das Innovationsvorhaben ganzheitlich in Sprints voranzutreiben. Beide Strukturen erfordern ein Team.

---

<sup>218</sup> Vgl. Rost, K. et al., 2007, o.S.

**Teamzusammensetzung:**

Die Teamzusammensetzung unterstützt den Einsatz von Innovation Champions. Ein Innovation Champion kann Stärken entfalten, wenn weitere Innovation Champions im Team agieren. Zudem wird ein **positives Teamgefüge** durch eine gezielte Zusammenstellung des Teams und diverse Teilnehmer erreicht. Auf die Auswahlkriterien und deren Einfluss wurde bereits eingegangen. Eine entscheidende Rolle spielt dabei auch das Mindset des Sprintteams.

**Mindset und Unternehmenskultur:**

Ein Innovation Champion kann das Sprintteam motivieren und antreiben. Erfolg hat dies jedoch nur, wenn die anderen Teammitglieder bereit dazu sind und das Mindset für Innovationen und Kreativität aufweisen. Ein wesentlicher Aspekt des Mindsets ist die **Unternehmenskultur**. *Rost* empfiehlt Unternehmen, die Rolle von Innovation Champions anzuerkennen und zu fördern. Die Champions agieren freiwillig und teilweise außerhalb der formellen Strukturen.<sup>219</sup> Die Förderung von Innovation Champions in Unternehmen kann auf mehrere Weisen erfolgen.

**Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmens:**

Ein Unternehmen kann Innovation Champions auf unterschiedliche Weise unterstützen. Innovation Champions erhalten **Gestaltungsfreiheit**, um Themen aus einem Sprint heraus voranzutreiben und sowie die Möglichkeit, an Sprints teilzunehmen. Mit der Teilnahme an Sprints gehen auch Freistellungen einher. Darüber hinaus werden Innovation Champions motiviert, ein **Netzwerk** innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufzubauen und zu erweitern. Unternehmen unterstützen dabei und ermöglichen Innovation Champions die Teilnahme an Innovationsnetzwerktreffen. Vereinzelt stellen Unternehmen Innovation Champions Ressourcen in Form von Personen, Zeit und Geld zur Verfügung. Nach *Day* sind Champions mit verfügbaren Ressourcen in strategische Innovationsentscheidungen eingebunden, während Champions ohne

---

<sup>219</sup> Vgl. Rost, K. et al., 2007, o.S.

eigene Ressourcen mehr in technischen- oder marktspezifischen Innovationen involviert sind.<sup>220</sup>

Manche Unternehmen schaffen Innovation Champions Freiräume und Innovationskreise, um sich zu entfalten. In diesen **Innovationskreisen** können sie sich untereinander austauschen und gemeinsam an Projekten und zukünftigen Sprintthemen arbeiten. Damit ist der zweite Teil der Forschungsfrage: „*welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?*“ umfassend beantwortet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, Innovation Champions werden in **Sprints eingesetzt**. Die Identifikation und Auswahl der Personen erfolgt überwiegend indirekt mittels Wahrnehmung und Kriterien, die bei der Auswahl von Sprintteilnehmern relevant sind. Rolle und Einfluss der Innovation Champions sind von Rahmenbedingungen wie Sprintmethodik, Dauer, verfügbare Arbeitszeit, Mindset und Unternehmensstruktur abhängig.

Die Forschungsergebnisse sind interpretiert und die Forschungsfrage ist beantwortet. Die erarbeiteten Informationen enthalten **neue Erkenntnisse** für die wissenschaftliche Forschung und die betriebliche Praxis. Nachfolgend werden die Implikationen erläutert und mit Anwendungsbeispielen für die Praxis untermauert.

### **5.3 Implikationen für Sprints und Innovation Champions in der Theorie**

Diese Arbeit hat neue Erkenntnisse hinsichtlich der Themen Sprints und Innovation Champions sowie Innovation Champions in Sprints hervorgebracht. In Kapitel 5.2 wurden die Forschungsfrage beantwortet und Verbindungen zu den theoretischen Grundlagen aufgezeigt. Die bestehende Forschungslücke wird geschlossen, indem die theoretischen Implikationen für Sprints und Innovation Champions verdeutlicht werden.

Abbildung 33 hebt die gewonnenen Erkenntnisse grau hervor und veranschaulicht die Erweiterung der theoretischen Grundlagen im Vergleich zu Abbildung 10 in Kapitel 2.4.

---

<sup>220</sup> Vgl. Day, D.L., S. 150 ff.

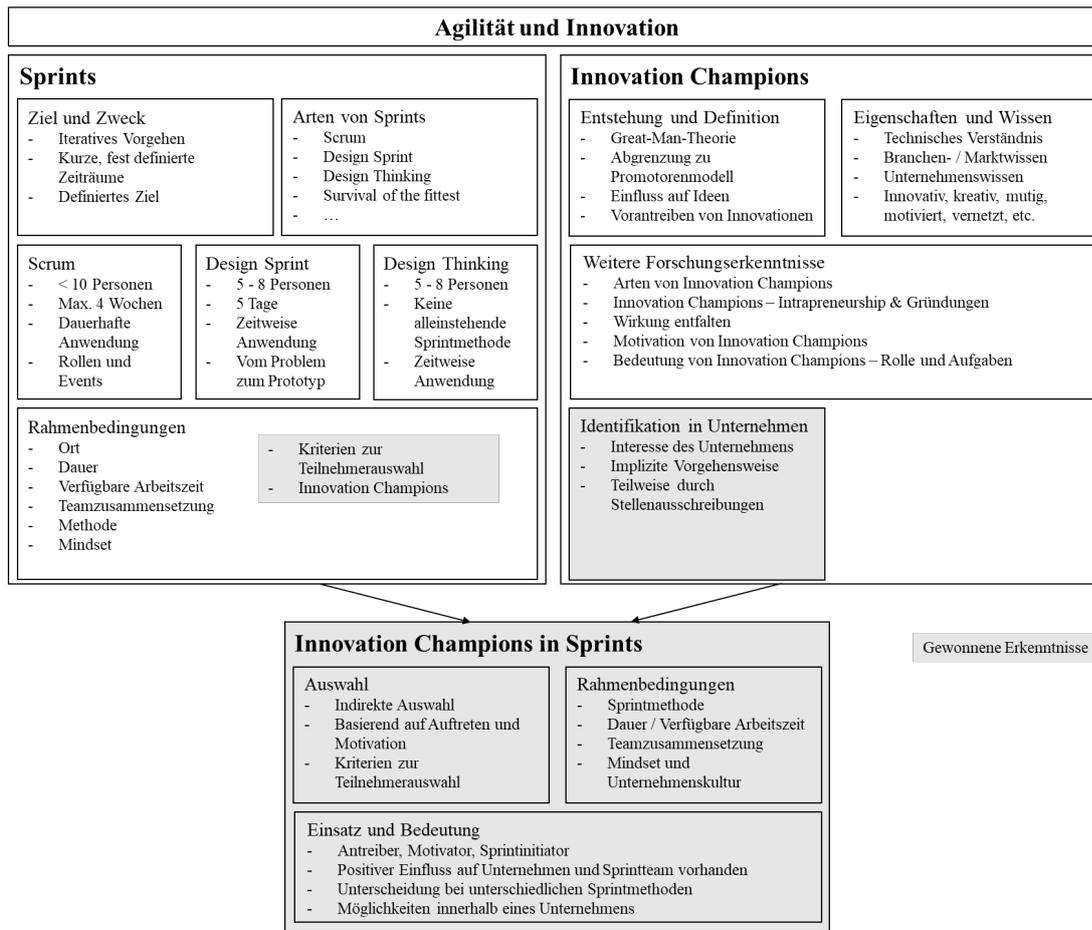


Abbildung 33: Implikationen für die Theorie - Innovation Champions und Sprints<sup>221</sup>

Die theoretischen Grundlagen zum Thema Sprint wurden hinsichtlich der **Rahmenbedingungen** erweitert. **Kriterien zur Teilnehmergeauswahl** sind aufgestellt und der Zusammenhang von **Innovation Champions** zu den weiteren Rahmenbedingungen ist hergestellt. Damit sind Inhalte erarbeitet, die in die Beschreibung von Sprintmethoden wie dem Scrum Guide von *Schwaber* oder dem Design Sprint von *Knapp* einfließen können. Neue Inhalte zu Innovation Champions betreffen den Status Quo der **Identifikation** von Innovation Champions **in Unternehmen**. Die Experteninterviews zeigen auf, dass in Unternehmen ein Interesse besteht, Innovation Champions zu identifizieren. Zurzeit wird implizit vorgegangen, beispielsweise durch einzelne Inhalte in einer Stellenausschreibung. Diese Informationen sind neu in Bezug auf die Verwendung des Innovation Champion Modells in Unternehmen.

<sup>221</sup> Eigene Darstellung

Darüber hinaus sind theoretische Implikationen hinsichtlich **Innovation Champions in Sprints** innerhalb dieser Arbeit entstanden. Das Thema Innovation Champions in Sprints wurde bisher nicht erforscht, daher stellen die Ergebnisse dieser Arbeit eine Ergänzung zu vorhandenen Erkenntnissen dar. Die neu erlangten Grundlagen für Innovation Champions in Sprints lassen sich in Auswahl, Rahmenbedingungen sowie Einsatz und Bedeutung unterteilen. Diese Inhalte wurden bereits im Detail erläutert. Somit ist aufgezeigt, dass durch diese Arbeit Implikationen für die Theorie erarbeitet worden sind. Als nächstes werden aus den theoretischen Implikationen praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet.

#### 5.4 Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Innovation Champions in Sprints in Unternehmen

Auf Basis der erlangten Erkenntnisse und der Interviews mit Experten aus verschiedenen Unternehmen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Innovation Champions in Sprints für Unternehmen ableiten:

- Es wird Unternehmen empfohlen, sich mit Innovation Champions und wie diese erkannt werden können, auseinanderzusetzen. Dafür sollte zunächst eine **verantwortliche Person** im Unternehmen bestimmt werden, die sich mit dem Thema beschäftigt und ein Konzept für Innovation Champions entwickelt.
- Dieses **Konzept** beinhaltet einen Auswahlprozess, eine Kommunikationsstrategie, einen Innovation Champion Pool und einen Leitfaden für den Einsatz von Innovation Champions in Sprints.
- Zu Beginn sollten **Führungskräfte** in das Thema eingeführt werden. Dafür empfiehlt sich beispielsweise ein Workshop, um die Thematik zu platzieren sowie die Anwendungsmöglichkeiten und den Umgang damit auszuarbeiten. Unter dem Umgang ist zum einen zu verstehen, welche Möglichkeiten und Ressourcen Innovation Champions erhalten können. Zum anderen ist die interne Kommunikation des Themas im Unternehmen zu klären. Es sollte entschieden werden, ob die Personen als Innovation Champions bezeichnet werden sollen. Zudem ist festzulegen, wer über die ausgewählten Personen informiert wird.
- Um die Personen kennen zu können, müssen die Personen identifiziert und ausgewählt werden. Dafür ist ein **Auswahlprozess** zu

implementieren. Der Auswahlprozess ist davon abhängig, wie das Thema im Unternehmen kommuniziert wird. Die Auswahl kann über Führungskräfte, ein Meldesystem oder ein Bewerbungssystem erfolgen. Das Meldesystem kann entweder darauf basieren, dass Führungskräfte Mitarbeiter ernennen oder zusätzlich Projektleiter oder Kollegen Mitarbeiter vorschlagen. Ein Bewerbungssystem macht Sinn, wenn bereits Innovation Champions für bestimmte Themenfelder gesucht werden. Der Prozess ist unternehmensabhängig und daher individuell aufzustellen.

- Das Ziel dieses Auswahlprozesses sollte darin bestehen, einen **Pool von Innovation Champions** aufzubauen. Dieser Pool könnte alle ausgewählten Personen mit Informationen zu Themenschwerpunkten, Fähigkeiten, Standort, Sprachen und verfügbarer Arbeitszeit enthalten.
- Aus diesem Innovation Champion Pool können dann Sprintinitiatoren auswählen. Anhand der Kriterien zur Sprintauswahl und der vorgegebenen und flexiblen Rahmenbedingungen kann gefiltert und Kontakt zu den infrage kommenden Personen aufgebaut werden. Das Ziel besteht darin, Innovation Champions gezielt in Sprints einzusetzen.

Damit sind Handlungsempfehlungen für Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes von Innovation Champions in Sprints gegeben. Um die Sprintverantwortlichen eines Unternehmens bei der Auswahl und dem Einsatz von Innovation Champions in Sprints zu unterstützen, ist Abbildung 34 erstellt worden.

Diese **Übersicht** unterstützt Sprintverantwortliche bei der Vorbereitung eines Sprints. Die Teilnehmerauswahl wird erleichtert und die Bedeutung von Rahmenbedingungen aufgezeigt. Es soll bei der Auswahl und dem Einsatz von Innovation Champions unterstützen.



Abbildung 34: Übersicht - Innovation Champions in Sprints<sup>222</sup>

## 5.5 Limitationen und zukünftige Forschungsmöglichkeiten zu Innovation Champions in Sprints

Durch die Ergebnisse dieser Arbeit werden die Themen Innovation Champions und Sprints miteinander verknüpft. Es wird aufgezeigt, wie Innovation Champions ausgewählt und bei verschiedenen Rahmenbedingungen eingesetzt werden.

Es ist zu beachten, dass die Aussagekraft dieser Untersuchung limitiert ist. Eine weitere Interviewreihe mit größerer **Stichprobenanzahl** und unterschiedlichen Sprintarten kann zusätzliche Aspekte liefern. Der Fokus auf einzelne Sprintauslöser oder Anwendungsbereiche in einem Unternehmen vergrößern die Aussagekraft und liefern spezifischere Erkenntnisse. Außerdem könnte die Studie durch eine quantitative Studie ergänzt werden, um einen **Kriterienkatalog** zur Auswahl von Innovation Champions zu erstellen.

Die erarbeiteten Erkenntnisse zeigen auf, dass zukünftige Forschungen hinsichtlich Innovation Champions und Sprints in verschiedene Richtungen möglich sind. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse kann ein Konzept zur systematischen Identifizierung von Innovation Champions in Unternehmen erarbeitet und in Unternehmen unterschiedlicher Größe getestet werden. Ein Bestandteil der Untersuchung könnte die Rolle und die Unterstützungsmöglichkeit des **Personalbereichs** spielen. Damit einhergehend ist ein weiterer Forschungsansatz zu untersuchen, wie das Thema Innovation Champions in Unternehmen **kommuniziert** werden sollte. Nach der Identifikation der Innovation Champions ist offen, wie die identifizierten Personen informiert werden. Wissen alle Mitarbeiter, wer ein Innovation Champion ist, und wie wirkt sich diese Kommunikation auf die Unternehmenskultur aus.

Dies sind die Forschungsmöglichkeiten hinsichtlich Identifikation, Auswahl und Kommunikation von Innovation Champions. Weitere Forschungsrichtungen umfassen den Einfluss, die Rolle und die Bedürfnisse von Innovation Champions. Um den Beitrag von Innovation Champions zum **Sprinterfolg** messen zu können, wären **Vergleichsstudien** von Sprintteams mit und ohne Innovation Champions möglich. In diesem Fall würden zwei Sprintteams, dieselbe Aufgabenstellung erhalten. Durch die unterschiedliche Zusammensetzung der Sprintteams und Beteiligung von Innovation Champions können weitere Forschungsergebnisse erzielt werden. Des Weiteren wäre es möglich, das

**Standing** und die Bedürfnisse eines Innovation Champions durch Analysen und Befragungen vor, während und nach Sprints zu erforschen.

Durch die Verwendung unterschiedlicher Rahmenbedingungen können weitere Vergleiche angestellt und Aussagen darüber gemacht werden, wie sich welche **Rahmenbedingung** auf das Standing und das Wohlergehen eines Innovation Champions auswirkt.

Hiermit sind Limitationen und zukünftigen Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

## 6 Schlussbetrachtung zum Einsatz von Innovation Champions in Sprints

Innovation Champions sind Individuen, die über Wissen und Fähigkeiten verfügen, Innovationsvorhaben von Anfang an bis zu der Implementierung voranzutreiben. Sprints sind agile Methoden, die Teams ermöglichen, eine Fragestellung in einem fest definierten kurzen Zeitraum zu beantworten. Innovation Champions werden in Sprints eingesetzt. Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst, die Vorgehensweise kritisch reflektiert und ein Ausblick auf das Thema Innovation Champions in Sprints gegeben.

### 6.1 Zusammenfassung

Das **Ziel** dieser Arbeit bestand darin, die Themengebiete Innovation Champions und Sprints in einen Zusammenhang zu bringen. Durch eine umfassende Literaturrecherche und Erläuterung der theoretischen Grundlagen wurde eine Forschungslücke bezüglich des Einsatzes und der Rahmenbedingungen von Innovation Champions in Sprints identifiziert. Dafür wurde folgende Forschungsfrage „*Wie werden Innovation Champions in Unternehmen für Sprints ausgewählt, und welche Rahmenbedingungen unterstützen ihren Einsatz?*“ aufgestellt.

Um die **Forschungsfrage** beantworten zu können, wurden Experteninterviews als qualitative, empirische Forschung durchgeführt. Die Auswertung erfolgte durch die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring*. Die Ergebnisse umfassen die eingesetzte Sprintmethodik in Unternehmen, die Rahmenbedingungen von Sprints, die Identifikation von Innovation Champions und den Einsatz von Innovation Champions in Sprints.

**Zusammengefasst** bringen die Ergebnisse folgende Erkenntnisse hervor:

- Die Identifikation von Innovation Champions in Unternehmen erfolgt bisher indirekt. Sie werden aufgrund ihres Auftretens und ihrer Motivation wahrgenommen. Es existiert bisher keine Liste oder Kommunikation von Innovation Champions innerhalb von Unternehmen.

- Eigenschaften von Innovation Champions sind teilweise in Stellenausschreibungen der Personalabteilung vorhanden, zum Beispiel bei der Ausschreibung für Innovationsmanager.
- Unternehmen arbeiten bisher nicht mit Kriterienkatalogen für Sprintteilnehmer. Jedoch konnten mehrere Kriterien, die bei der Auswahl helfen, hergeleitet werden.
- Innovation Champions werden in Sprints eingesetzt. Einfluss und Einsatz sind abhängig von den Rahmenbedingungen Sprintmethode, Dauer des Sprints, verfügbarer Arbeitszeit und Mindset des Sprintteams.
- Der Einfluss eines Innovation Champion ist außerdem abhängig von den Möglichkeiten, die die Person innerhalb eines Unternehmens erhält. Diese Möglichkeiten variieren von der Freistellung für einen Sprint bis hin zu einem eigenen Sprintteam oder Projekt mit verfügbaren Ressourcen.

Auf Basis dieser **Ergebnisse** wurden Einsatzmöglichkeiten von Innovation Champions in Sprints abgeleitet und Implikationen für Theorie und Praxis aufgezeigt. Die theoretischen Grundlagen der Rahmenbedingungen von Sprints wurden durch Kriterien zur Teilnehmerauswahl ergänzt, wobei Innovation Champions als potenzielle Teilnehmer in Betracht gezogen werden. Die Identifikation von Innovation Champions in Unternehmen stellt einen neuen theoretischen Baustein in der Literatur dar. Darüber hinaus liegen aufgrund dieser Arbeit neue Erkenntnisse hinsichtlich der Auswahl, Rahmenbedingungen sowie Einsatz und Bedeutung von Innovation Champions in Sprints vor. Die **Handlungsempfehlung** für die Praxis enthält Tipps für die Vorgehensweise in Unternehmen. Diese Empfehlungen werden abgerundet durch eine Übersicht, die Sprintverantwortliche dabei unterstützen soll, Innovation Champions in Sprints einzusetzen.

## 6.2 Kritische Reflexion

Nachdem die Ergebnisse und die Erkenntnisse dieser Arbeit aufgezeigt sind, gilt es die Vorgehensweise kritisch zu reflektieren.

Im **zweiten** Kapitel wurde eine Literaturrecherche zu den theoretischen Grundlagen von Sprints und Innovation Champions durchgeführt. Außerdem wurden drei Sprintmethoden verglichen. Diese Recherche hat gezeigt, dass es sich bei Sprints um ein Thema handelt, das bereits in Büchern behandelt und thematisiert wird. Für die unterschiedlichen Arten von Sprints existieren mehrere Informationsquellen. Die Literatur wird durch wissenschaftliche Publikationen (Aufsätze) ergänzt, in denen Methoden miteinander verglichen oder bestimmte Thematiken im Detail beleuchtet werden. Im Gegensatz dazu dominieren bei dem Thema Innovation Champions Aufsätze. Diese behandeln das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln. In Büchern wird das Thema nur vereinzelt genannt. Es bleibt zu hoffen, dass sich in Zukunft die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Themen wie der Auswahl der Innovation Champions durch den Personalbereich, der Bekanntgabe der identifizierten Personen sowie dem Messen des Sprinterfolgs (siehe Kapitel 5.5) intensiviert.

Das **dritte** Kapitel legte die methodische Grundlage für die Experteninterviews. Die Herleitung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring hat die Transparenz der Arbeit erhöht und das Vorgehen nachvollziehbar gemacht. Anzumerken ist, dass die Aussagekraft mit einer höheren Anzahl von Interviewteilnehmern steigt und möglicherweise zu präziseren Ergebnissen und weiteren Erkenntnissen führt.

Die Ergebnisse im **vierten** Kapitel wurden anhand der Datenanalyse Kategorie für Kategorie dargelegt. Dabei lag der Fokus auf den Kategorien und Inhalten, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Zusätzliche Inhalte wurden ausgeblendet, um den Schwerpunkt auf das Wesentliche nicht zu verlieren. Die Ergebnisdarstellung je Kategorie hat eine Einbindung von Zitaten und Grafiken erleichtert. In den Interviews wurden keine geschlossenen Fragen gestellt, um den Experten Raum für eigene Ausführungen und Schwerpunkte zu geben. Geschlossene Fragen beispielsweise zur Sprintmethodik, Sprintdauer und Sprintort verkürzen ein Interview. Folge ist, dass der Fokus sich auf Innovation Champions richtet, jedoch das Risiko besteht, interessante Inhalte zu Sprints abzuschneiden.

Der Schwerpunkt und die Bedeutung von Innovation Champions in Sprints kann noch gezielter für produzierende Unternehmen beleuchtet werden. Dies wird möglich, wenn zukünftig die Forschungserkenntnisse zu diesem Thema gestiegen sind.

Die Ergebnisse bildeten eine gute Grundlage für die Diskussion im **fünften** Kapitel. Zunächst wurde eine Interpretation der Ergebnisse vorgenommen (siehe Kapitel 5.1), wodurch Inhalte aus Kapitel 4 weiter erläutert werden konnten. Anschließend wurde die Forschungsfrage beantwortet und die Forschungslücke geschlossen (siehe Kapitel 5.2). Diese Zweiteilung hat lediglich den Nachteil, dass einzelne Aspekte wiederholt werden.

Die Diskussion wurde mit Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeschlossen. Diese sollen helfen, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu verringern und sicherstellen, dass die Ergebnisse in der Praxis umgesetzt werden. Durch die Limitationen und zukünftigen Forschungsmöglichkeiten wurde eine Reflexion vorgenommen und potenzielle weitere Forschungsthemen aufgezeigt. Abschließend lässt sich festhalten, dass durch das gewählte methodische Vorgehen das Ziel der Arbeit erreicht werden konnte.

### 6.3 Ausblick

Unternehmen die Sprints anwenden und die Methode innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln möchten, wird empfohlen die Auswahl und den Einsatz von Innovation Champions in Sprints entsprechend zu planen.

Die Arbeit zeigt zukünftige **Forschungsmöglichkeiten** auf. Ein wesentlicher Aspekt, der in Zukunft untersucht werden sollte, ist die Kommunikation des Themas Innovation Champions in Unternehmen. Alle weiteren Aspekte bezüglich des Einsatzes von Innovation Champions in Sprints hängen mit dieser Kommunikation zusammen.

Mit einem Fensterbeschlaghersteller wurde bereits während der Bearbeitungszeit ein **Unternehmen** gefunden, das die Handlungsempfehlungen umsetzen wird. Zurzeit wird ein Innovation Champion Pool aufgebaut und die Übersicht für Sprintverantwortliche bei der Vorbereitung von Design Sprints in der Produktentwicklung und im Innovationsmanagement eingesetzt.

Hiermit wird ein Ausblick bezüglich der zukünftigen Implementierung der Ergebnisse in Organisationen gegeben und der Beitrag zur Schließung der Forschungslücke verdeutlicht.

## Literaturverzeichnis

- Araújo, Carlos; Santos, Ivon; Canedo, E. D.; Araújo, Aletéia*: Design Thinking Versus Design Sprint: A Comparative Study, 291–306.
- Asana Inc.*: Mehr Effizienz mit Asanas Projektmanagement Software, <<https://asana.com/de/uses/project-management> > [Zugriff 2024-08-09].
- Bankins, Sarah; Denness, Bonnie; Kriz, Anton; Molloy, Courtney*: Innovation Agents in the Public Sector: Applying Champion and Promotor Theory to Explore Innovation in the Australian Public Service, *Australian Journal of Public Administration*, 76 (1), 122–137, 2017.
- Baur, Nina; Blasius, Jörg*: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, 2014.
- Brenner, Walter*: Design Thinking, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 2017.
- Buber, Renate Prof. Dr.; Holzmüller, Hartmut H. Prof. Dr.*: Qualitative Marktforschung, Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Cambridge University*: Iteration, <<https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/iteration>> [Zugriff 2024-05-26].
- Černe, Matej; Kaše, Robert; Škerlavaj, Miha*: Idea championing as a missing link between idea generation and team innovation implementation: A situated emergence approach, *European Management Journal*, 42 (2), 233–244, 2024.
- Chai, Kah-Hin; Wang, Qi; Song, Michael; Halman, Johannes I. M.; Brombacher, Aarnout C.*: Understanding Competencies in Platform-Based Product Development: Antecedents and Outcomes, *Journal of Product Innovation Management*, 29 (3), 452–472, 2012.
- Chakrabarti, Alok K.*: The Role of Champion in Product Innovation, *California Management Review*, 17 (2), 58–62, 1974.
- Coakes, Elayne W.; Smith, Peter A. C.; Alwis, Dee*: Sustainable Innovation and Right to Market, *Information Systems Management*, 28 (1), 30–42, 2011.
- Colusso, Lucas; Do, Tien; Hsieh, Gary*: Behavior Change Design Sprints, 2018.
- Dams, Colja M.*: Agiles Event Management, Wiesbaden: Gabler, 2019.

- Davis, Kevin D.*: Project Management Sprints: Methods, Steps, Best Strategies, <<https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/project-management-sprints>> [Zugriff 2024-03-03].
- Day, Diana L.*: Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures, *Organization Science*, 1994 (5).
- Digitalmeister GmbH*: Transkriptionsregeln, <<https://www.abtipper.de/wp-content/uploads/2024/06/abtipper.de-einfache-u.-wissenschaftliche-Transkription.pdf>> [Zugriff 2024-08-30].
- Disselkamp, Marcus*: Innovationsmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012.
- Döring, Nicola*: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Berlin: Springer, 2023.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten*: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse, Marburg: Eigenverlag, 2018.
- EBSCO Information Services GmbH*: EBSCOhost Webseite, <<https://www.ebsco.com/de-de/produkte/ebscohost-rechercheplattform>> [Zugriff 2024-08-25].
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred*: Das qualitative Interview, Wien: Facultas, 2020.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L.*: The discovery of grounded theory, London, New York: Routledge, 2017.
- Griesbach, David Dr.*: Innovation Sprints, *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 2024 (1), S. 76.
- Großklaus, Rainer H. G.*: Von der Produktidee zum Markterfolg, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- Gruppe Nymphenburg Consult AG*: Qualitative & Quantitative Methoden, <<https://nymphenburg.de/methoden-uebersicht.html>> [Zugriff 2024-05-30].
- Hanschke, Inge*: Agile in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2017.
- Harnisch, Susanne*: Agile Sprint vs. Design Sprint, <<https://xo-projects.de/blog/agile-sprint-vs-design-sprint-was-ist-der-unterschied/>> [Zugriff 2024-05-26].

- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören*: Innovationsmanagement, München: Vahlen, 2011.
- Heiser, Patrick*: Meilensteine der qualitativen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer, 2018.
- Heitger, Barbara*: Harte Schnitte Neues Wachstum, München: mi-Wirtschaftsbuch, 2014.
- Jenssen, Jan; Jorgensen, Geir*: How do Corporate Champions Promote Innovations?, *International Journal of Innovation Management*, 08, 2012.
- Jobs, Steve*: Quote Innovation, <<https://www.passiton.com/inspirational-quotes/8196-innovation-is-the-ability-to-see-change-as-an>> [Zugriff 2024-07-20].
- Knapp, Jake; Zeratsky, John; Colburn, Jackie*: The Remote Design Sprint Guide, <<https://www.thesprintbook.com/articles/remote-design-sprint-guide>> [Zugriff 2024-05-30].
- Knapp, Jake; Zeratsky, John; Kowitz, Braden*: Sprint, New York: Simon & Schuster, 2016.
- Komus, Ayelt; Kamlowski, Waldemar*: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden.
- Kuhfuß, Andrea; Runge, Patrick*: Agile Innovation Sprint, München: Hanser, 2024.
- Kusay-Merkle, Ursula*: Agiles Projektmanagement im Berufsalltag, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2021.
- Leopold, Klaus*: Kanban in der Praxis, München: Hanser, 2017.
- Lewrick, Michael; Link, Patrick; Leifer, Larry*: Das Design Thinking Toolbook, München, Zürich: Verlag Franz Vahlen GmbH; Versus Verlag, 2020.
- Lüdders, Lisa*: Qualitative Methoden und Methodenmix, Bremen: Apollon University Press, 2017.
- Luenzmann, Martina*: Wie kann man Design Thinking mit Scrum kombinieren?, <<https://www.scrum.org/resources/blog/wie-kann-man-design-thinking-mit-scrum-kombinieren>> [Zugriff 2024-05-26].
- Mayring, Philipp*: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel: Beltz, 2023.
- Mayring, Philipp*: Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim, Basel: Beltz, 2022.

- Mey, Günter; Mruck, Katja*: Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden: VS Verlag, 2010.
- Misoch, Sabina*: Qualitative Interviews, Berlin, München, Boston: Walter de Gruyter GmbH, 2015.
- Molloy, Courtney; Bankins, Sarah; Kriz, Anton; Barnes, Lisa*: Innovating for the greater good: Examining innovation champions and what motivates them, *Australian Journal of Public Administration*, 40 (5), 540, 2023.
- Müller, Stefan; Kaschny, Martin*: Innovationsprozesse, Siegburg, Köln: Eul Verlag, 2018.
- Novotny, Valentin*: Agile Unternehmen - Nur was sich bewegt kann sich verbessern, <[https://www.k3-rolfwaibel.ch/wp-content/uploads/2017/11/Agile\\_Unternehmen.pdf](https://www.k3-rolfwaibel.ch/wp-content/uploads/2017/11/Agile_Unternehmen.pdf)> [Zugriff 2024-03-18].
- Poguntke, Sven*: Design Sprint, <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/design-sprint-54275/version-277322>> [Zugriff 2024-05-26].
- Powell, Chris*: Quote Champions, <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10151836316796864&id=187306911863&set=a.10151049223131864>> [Zugriff 2024-07-20].
- Reibenspiess, Victoria; Drechsler, Katharina; Eckhardt, Andreas; Wagner, Heinz-Theo*: Enabling Innovation Champions in Organizations - Results of a Systematic Literature Analysis, 2018.
- Rost, Katja; Hölzle, Katharina; Gemuenden, Hans*: Promotors or Champions? Pros and Cons of Role Specialisation for Economic Process, *Schmalenbach Business Review (sbr)*, 59, 340–363, 2007.
- Schon, Donald A.*: Champions for Radical New Inventions, *Georges F. Doriot papers*, 1963 (5).
- Schultz, Carsten*: Motoren der Innovation, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2014.
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff*: Der Scrum Guide, 2020.
- ScienceDirect*: Webseite ScienceDirect, <<https://www.sciencedirect.com/>> [Zugriff 2024-08-25].
- Stanescu, Julie*: The typology of design sprints, <<https://www.mindtheproduct.com/typology-design-sprints/>> [Zugriff 2024-03-03].

- Tranfield, David; Denyer, David; Smart, Palminder*: Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, *British Journal of Management*, 14 (3), 207–222, 2003.
- Ullrich, Carsten G.*: Das diskursive Interview, Wiesbaden: Springer VS, 2020.  
*Verbi Software GmbH*: MAXQDA Webseite, <<https://www.maxqda.com/de/>> [Zugriff 2024-05-30].
- Wangsa, Ketmanto; Chugh, Ritesh; Karim, Shakir; Sandu, Raj*: A comparative study between design thinking, agile, and design sprint methodologies, *International Journal of Agile Systems and Management*, 15, 2022, 2022.
- Wichmann, Angela*: Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2019.
- Wintersteiger, Andreas*: Scrum, Frankfurt, M.: Entwickler.press, 2012.
- Witte, Eberhard*: Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen: Schwartz, 1973.
- Zahoor, Nadia; Wu, Jie; Khan, Huda; Khan, Zaheer*: De-globalization, International Trade Protectionism, and the Reconfigurations of Global Value Chains, *Management International Review*, 63 (5), 823–859, 2023.

## Anhang

<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>A. Interviewaufruf.....</b>	<b>XX</b>
<b>B. Interviewleitfaden.....</b>	<b>XXI</b>
<b>C. Transkriptionsregeln .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>D. Interviewtranskripte .....</b>	<b>XXV</b>
1. Interview 1 – Produktplanung Fensterbeschläge .....	XXV
2. Interview 2 – Innovation Elektrowerkzeuge .....	XXXII
3. Interview 3 - Produktentwicklung Hausgeräte .....	XL
4. Interview 4 - Vertrieb Pumpen- und Antriebstechnik .....	XLVII
5. Interview 5 – Projektmanagement Automatisierungstechnik .....	LII
6. Interview 6 – Projektmanagement Infrastruktur .....	LIX
7. Interview 7 – Softwareentwicklung Maschinenbau .....	LXV
8. Interview 8 – Innovation Consulting.....	LXX
9. Interview 9 – Innovation Fensterbeschläge .....	LXXXI
10. Interview 10 – After Sales Automobilbranche.....	LXXXVIII
11. Interview 11 – Global Marketing Hausgeräte .....	XCIV
<b>E. Datenanalyse der Interviews.....</b>	<b>CIII</b>
<b>F. Auswertung der Interviews .....</b>	<b>CV</b>
1. Kategorie Sprintmethodik .....	CV
2. Kategorie Arbeitsorganisation in Sprints .....	CX
3. Kategorie Sprintteam-Zusammensetzung .....	CXIII
4. Kategorie Sprinterfolg und Arbeitskultur .....	CXVIII
5. Kategorie Innovation Champions: Definition und Identifikation ...	CXXIII
6. Kategorie Innovation Champions: Rolle und Einfluss.....	CXXIX
7. Kategorie Innovation Champions: Herausforderungen .....	CXXXVIII

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewaufruf .....	XX
Anhang 2: Datenanalyse - Teil 1 .....	CIII
Anhang 3: Datenanalyse - Teil 2 .....	CIV
Anhang 4: Auswertung - Kategorie Sprintmethodik .....	CV
Anhang 5: Auswertung - Kategorie Arbeits- organisation in Sprints .....	CX
Anhang 6: Auswertung - Kategorie Sprintteam-Zusammensetzung .....	CXIII
Anhang 7: Auswertung – Kategorie Sprinterfolg und Arbeitskultur .....	CXVIII
Anhang 8: Auswertung - Kategorie Innovation Champions: Definition und Identifikation .....	CXXIII
Anhang 9: Auswertung - Kategorie Innovation Champions: Rolle und Einfluss .....	CXXIX
Anhang 10: Auswertung - Kategorie Innovation Champions: Herausforderungen .....	CXXXVIII

## A. Interviewaufruf



### Forschungsschwerpunkt:

- Rahmenbedingungen von Sprints im Unternehmenskontext
- Rolle von Innovation Champions

### Gesuchte Teilnehmende:

- Personen, die Sprints durchführen

### Interview Details:

 ca. 30 Minuten

 online

 anonym, Ergebnisse werden geteilt



Lea Hagedorn  
Master: Foresight  
Management  
hagedorn.lea@gmail.com

Anhang 1: Interviewaufruf<sup>223</sup>

<sup>223</sup> Eigene Darstellung

## B. Interviewleitfaden

### Einführung und Informationsphase:

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für die Teilnahme an meinem Interview nehmen. Ich bin Lea Hagedorn und studiere an der Wilhelm Büchner Hochschule Foresight Management. In meiner Arbeit untersuche ich, ob Innovation Champions in Unternehmen identifiziert werden und den Einsatz dieser Personen in Sprints. Das Interview dauert ca. 30 Minuten. Es handelt sich um ein semi-strukturiertes Interview. Ich werde überwiegend offene Fragen stellen und es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Ihre individuelle, persönliche Meinung ist wichtig.

Die Audiodaten des Interviews werden aufgezeichnet und verschriftlicht. Anschließend werden die Ergebnisse anonym qualitativ ausgewertet. Sind Sie damit einverstanden, dass ich das Interview aufzeichne?

### Aufwärm- und Einstiegsphase:

- Bitte stellen Sie sich kurz vor, indem Sie ihr Unternehmen, ihre Position und Aufgaben in wenigen Sätzen beschreiben, gehen Sie dabei gerne kurz auf ihren Werdegang ein.
- Welchen Stellenwert haben Innovationen in ihrem Unternehmen?

### Hauptphase:

#### **Themenblock 1: Sprints**

- Sprints sind kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet.
- Zu welchem Zweck bzw. Ziel werden Sprints in ihrem Unternehmen durchgeführt?
  - o Welche inhaltliche Ausrichtung haben die Sprints in Ihrem Unternehmen hinsichtlich Innovationen?
- Wie wählen Sie die Sprintteilnehmer aus?
  - o Wählen Sie Sprintteilnehmer anhand von definierten Kriterien aus?
  - o Welche Herausforderungen haben Sie bei der Auswahl der Sprintteilnehmer?
  - o Welche Rolle spielt Diversität bei der Zusammenstellung des Teams?
- Wie laufen bei Ihnen Sprints ab? Nach welchen Rahmenbedingungen führen Sie Sprints durch? An welcher Methode orientieren sich die Sprints?
  - o Führen Sie Sprints in Präsenz und / oder online durch?
  - o Wie viel Personen nehmen an dem Sprint teil?
  - o Wie lange dauern bei Ihnen durchschnittlich die Sprints?
  - o Wie viel Stunden wird am Tag gesprintet?
  - o Werden Führungskräfte miteinbezogen, z.B. hinsichtlich Freistellung der Teilnehmer?
  - o Schaffen sie weitere Rahmenbedingungen vor dem Sprint?

## Themenblock 2: Innovation Champions

- Was verstehen Sie unter dem Begriff Innovation Champion?
- Auflösung:
  - o Innovation Champion setzten sich in einem Unternehmen von Anfang an für ein Innovationsvorhaben aktiv und enthusiastisch ein und treiben es gegen Widerstände bis hin zur Implementierung voran. Ein Innovation Champion kennzeichnet sich durch Wissen (technisches Knowhow, branchenspezifisches Wissen, Organisationswissen) und Fähigkeiten (innovative und kreative Denkweise, Inspirieren und Antreiben von Kollegen, soziale Kompetenzen, intrinsische Motivation) aus.
- Werden Innovation Champions in ihrem Unternehmen bewusst identifiziert?
  - o Suchen Sie aktiv nach solchen Persönlichkeiten?
  - o Welche Prozesse oder Instrumente nutzen Sie, um Innovation Champions in Ihrem Unternehmen zu identifizieren?
- Werden Innovation Champions bewusst in Sprints eingesetzt?
  - o Welche Rolle übernehmen Innovation Champions im Sprint?
  - o Sind diese Personen besonders begehrt hinsichtlich der Teilnahme an Sprints?
  - o Welche Herausforderungen entstehen bei der Teilnahme von Innovation Champions an Sprints?
  - o Können Sie Beispiele nennen, wie Innovation Champions bisher in Sprints eingesetzt wurden?
  - o Setzen Sie mehrere Innovation Champions in einem Sprint ein?
- Schaffen Sie diesen Personen besondere Rahmenbedingungen?
  - o Werden die Personen für Sprints freigestellt?
  - o Nehmen diese Personen teilweise nur an Einzelelementen des Sprints teil, weil eine Teilnahme zeitlich am gesamten Sprint nicht möglich ist?
- Welchen Mehrwert erhält ein Sprint durch die Teilnahme von Innovation Champions?
  - o Haben Sie Beispiele, in denen Innovation Champions einen Unterschied erwirkt haben?
- Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, hinsichtlich des Einsatzes von Innovation Champions in Sprints?

### Ausklang:

- Gibt es etwas, das wir in unserem Gespräch nicht angesprochen haben, das Sie für wichtig halten im Zusammenhang mit Innovation Champions in Sprints?
- Können Sie mindestens drei weitere Personen empfehlen, mit denen ich unbedingt sprechen sollte?

Ich beende nun die Aufnahme. Vielen Dank für die Teilnahme an dem Interview.

## C. Transkriptionsregeln

Es wird wörtlich transkribiert, also weder lautsprachlich noch zusammenfassend. Es werden alle Aussagen transkribiert, auch scheinbar unwichtige Füllwörter. Nicht inhaltsrelevante Elemente wie Dialekt, Stotterer, Ähms und Hms werden leicht geglättet.

### Grammatik

- Die Wortstellung wird beibehalten und es wird keine Korrektur grammatikalischer Fehler vorgenommen.

### Lexikalische Anpassungen:

- Wortdoppelungen werden nur dann notiert, wenn sie als Stilmittel genutzt werden. Ungewollte Wortwiederholungen werden geglättet.
- Rückfragende Partikel wie „ne?“ oder „gell?“ werden notiert
- Verständnissignale werden nur dann transkribiert, wenn sie Zustimmung signalisieren („Stimmt“, „Genau“).
- „Hm“ wird nur transkribiert, wenn es von inhaltlicher Bedeutung ist. Zum Beispiel: - als alleinige Antwort auf eine Frage als „Hm (bejahend)“ oder „Hm (verneinend)“. - als Frage „Hm?“ im Sinne von „Wie bitte?“
- Wortverschleifungen wie „hamma“ werden an das Schriftdeutsche angepasst („haben wir“).

### Dialekt, Umgangssprache und Betonungen:

- Umgangssprachliche Ausdrücke werden unverändert übernommen.
- Dialektausdrücke werden im Allgemeinen wortgetreu ins Hochdeutsche übersetzt. Ausgenommen hiervon sind Wörter, bei denen eine klare Übersetzung nicht möglich ist. (z.B. „Fritz ist ein totaler Gloifel.“)
- Betonte Wörter oder Passagen werden nicht hervorgehoben.

### Überlappungen und Pausen:

- Längere Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) gekennzeichnet.
- Einwürfe werden nur transkribiert, wenn sie von inhaltlicher Bedeutung sind.

### Wort-, Satzabbrüche und elliptische Sätze:

- Abgebrochene Wörter und Stottern werden entweder geglättet oder weggelassen.
- Sätze, die abgebrochen wurden, werden mit dem Abbruchzeichen „/“ gekennzeichnet.

### Nicht oder schwer verständliche Wörter und Passagen

- Wörter, die unverständlich sind, werden als solche gekennzeichnet und mit einem Zeitstempel versehen. Beispiel (unv. #hh:mm:ss-m#).
- Längere unverständliche Passagen werden ebenfalls mit (unv. #hh:mm:ss-m#) gekennzeichnet, jedoch möglichst unter Angabe der Ursache, z. B. (unv., Verkehrslärm #00:10:01-1#).
- Schwer verständliche oder vermutete Wörter werden in runden Klammern notiert und mit einem Fragezeichen sowie einem Zeitstempel markiert, z. B. (Journalist? #01:07:34-9#).
- Wenn innerhalb einer Minute bereits eine unverständliche mit einem Zeitstempel markiert wurde, wird die nächste unverständliche Stelle innerhalb dieser Minute nicht markiert.

### Nonverbale Äußerungen und Geräusche:

- Lachen und Weinen werden in runden Klammern notiert, wenn sie eine wesentliche Bedeutung haben oder sehr präsent sind.
- Andere Geräusche oder nonverbale Äußerungen bleiben unberücksichtigt<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup> Digitalmeister GmbH, o.J., S. 1 f.

## D. Interviewtranskripte

### 1. Interview 1 – Produktplanung Fensterbeschläge

I: Hallo. Vielen Dank für das Interview. Ich würde gerne damit starten, dass du mal kurz deine Position und Aufgabe in deinem Unternehmen beschreibst und erklärst, was du da für eine Rolle hast.

B: Sehr gerne. Ich arbeite bei einem Fensterbeschlaghersteller. Und zwar schon seit 2017. Habe dann nach meinem Studium im Bereich der Produktinnovation angefangen, und zwar dort im Bereich Anforderungen und Innovation. Ich bin Programmmanagerin für eines unserer Produktsegmente. Also ich betreue unsere Produkte für unsere Outward Opening Fenster. Und meine Aufgabe liegt zum einen in der Strategieerstellung für dieses Produktprogramm, beziehungsweise in der Aufstellung einer langfristigen Roadmap, die wir jährlich aktualisieren, um so eben sicherzustellen, dass wir heutige Kundenanforderungen, aber auch zukünftige Kundenanforderungen erfüllen. Und meine Aufgabe ist es, sage ich mal, die dementsprechenden Kundenanforderungen mit aufzunehmen. Das heißt, die Kenntnis zu unseren Märkten dann auch zu haben, was wirklich benötigt wird, was der Wettbewerb macht, was so Markttrends auch sind. Um dann dementsprechend die Projekte zu schnüren, die ich dann auch vorbereite, häufig in Vorentwicklungsstadien gemeinsam mit der Entwicklung, aber auch mit anderen beteiligten Bereichen. Und die dann eben zu einem Entwicklungsprojekt führen. Und das Projekt begleite ich dann als Auftraggeberin, bis das Produkt dann letztendlich in den Markt dann eingeführt wird. Das sind meine Tätigkeiten, genau.

I: Okay. Ja, sehr spannend. Klingt auf jeden Fall sehr umfangreich. Was würdest du denn sagen, welchen Stellenwert haben Innovationen in deinem Unternehmen?

B: Also ich würde sagen, dass das im Aufbau ist. Also, man kann so ein bisschen sagen / In der Branche, in der wir tätig sind, ist, würde ich mal sagen, relativ traditionsbewusst auch unterwegs, die Baubranche. Und dementsprechend dauern gewisse Dinge ein bisschen länger. Und gerade wenn man jetzt so Innovationen betrachtet, muss, sage ich mal, auch die Umgebung dann dafür auch bereit sein, das Unternehmen bereit sein. Und ich glaube, da sind wir noch relativ, auch im Unternehmen selber, traditionell unterwegs, wo wir, glaube ich, jetzt so Schritt für Schritt so ein bisschen die Kultur auch durchbrechen, um das Ganze auch zu denken. Also die, sage ich mal, Produkte oder auch Projekte, die wir haben, sind sehr, sehr spezifisch, häufig Vorgänger-, Nachfolgerprodukte, die wir dann auch mit in den Markt bringen. Und auch / ja, andeuten. Und genau, da würde ich sagen, haben wir noch einen Weg vor uns.

I: Okay. Ja, spannend. Jetzt hast du ja schon teilweise gesagt, dass es eher traditionell geprägt ist in der Branche. Jetzt ist ja Sprint eine agile Methode. Und unter einem Sprint versteht man ja kurze, fest definierte Zeiträume, in dem ein Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet. Wie werden denn Sprints bei dir eingesetzt und welche inhaltliche Ausrichtung haben die?

B: Also, wir setzen Sprints ein, wenn wir / also häufig in der Vorentwicklung. Also, entweder wir haben schon ein spezifisches Thema, der Vertrieb ist an uns herangetreten, mit irgendeiner Opportunität, mit einer Idee, wie man ein Projekt ausrichten könnte, dann nutzen wir Sprints in der Vorbereitung. Aber auch, wenn wir generell auf Themen stoßen, wo wir sagen: "Oh, Mensch, das könnte mal wirklich interessant sein, auch langfristig gedacht, uns da einfach mitzubeschäftigen." Das sind so ausschlaggebende Punkte, wo wir dann auch Sprints durchführen. Und wie die bei uns ablaufen, das ist meistens so, dass wir wirklich einen definierten Zeitpunkt haben. Also das sind fünf Tage, die wir uns dann in der Woche auch nehmen und die wir uns auch bewusst voll und ganz nehmen. Und wir versuchen, verschiedene Personen oder Kollegen auch mit einzubinden, bewusst aus verschiedenen Bereichen und Prozessen, um da möglichst einen / ja, einen vielseitigen Blickwinkel auch auf das Ganze zu werfen. Und wir haben eine gewisse Struktur, also jeder Tag richtet sich nach einem bestimmten Thema. Wir haben uns da an den, sage ich mal, Designsprints auch von

Google Ventures mit orientiert, wo wir dann, sage ich mal, die Struktur dann auch für die Sprints, so wie wir sie durchführen, bei uns aufgebaut haben. Und es startet dann montags bei uns meistens mit dem Analysetag. Das heißt, da schaffen wir dann die Grundlagen, dass die ganzen Teilnehmenden auf einem einheitlichen Wissensstand auch sind. Wir definieren gemeinsam die Ziele und die Erwartungen, die wir an die gemeinsame Sprintwoche auch haben und haben so diesen ersten Einstieg. Der zweite Tag ist dann meistens in Richtung Ideenfindung schon, je nachdem, was wir darunter spezifizieren oder was wir geplant haben. Der dritte Tag dann meistens mit auch, wo wir dann aber noch mal tiefer reingehen, um, sage ich mal, erste Ideen schon mal zu konkretisieren, vielleicht gesamtheitliche Konzepte auch zu denken. Und unser Ziel ist es dann tatsächlich, donnerstags in Richtung Prototyping zu gehen, sodass wir schon mal erste Tests machen können. Und Freitag ist dann für uns meistens der Abschluss. Man muss aber auch dazu sagen, dass bei uns jeder Sprint individuell ist. Also je nachdem, ob wir jetzt einen, sage ich mal, sehr, sehr stark technischen Sprint haben oder ob wir eher in Richtung Dienstleistungen denken, kann sich so ein bisschen die Agenda nochmal abändern. Und die wird dann, sage ich mal, flexibel nochmal darauf, dann anpassen. Aber das ist so, sage ich mal, dass / die Struktur beziehungsweise das Ziel, was wir dann auch verfolgen.

I: Ok ja, sehr spannend, da waren schon einige Aspekte mit vorhanden auf ein paar würde ich jetzt mal ein bisschen detaillierter eingehen, das mit den fünf Tagen hattest du ja schon gesagt. Ist es dann immer der gesamte Tag oder wie viel Stunden wird durchschnittlich am Tag gesprintet?

B: Also, es ist meistens immer der gesamte Tag. Das ist uns auch ganz wichtig, dass wir diese fünf Tage wirklich voll haben, weil es oftmals, sage ich mal, von den Themen her schon ist, dass die relativ komplex sind. Das heißt, wir starten normalerweise um 09:00 Uhr und dann, je nachdem dem, was für / oder was wir an Themen haben, kann das bis 16:00 Uhr gehen. Kann auch manchmal ein bisschen früher gehen. Aber uns ist es schon wichtig, den gesamten Tag dann auch zu nutzen, wenn wir die Teilnehmenden schon so zusammen haben und um einen Tisch haben. Genau.

I: Und werden dann bei der Sprintvorbereitung die Führungskräfte mit eingebunden, um eben die Freistellung der Sprintteilnehmer zu ermöglichen?

B: Es kommt immer darauf an, welche Sprintteilnehmenden wir einladen. Es gibt einige, die wir öfter schon mal in Sprints auch hatten, die wir auch gerne noch mal neu einladen. Und es kommt so ein bisschen auf den Bereich an. Es gibt Bereiche, wo wir wirklich jedes Mal, sage ich mal, nochmal die Führungskraft auch abholen, vorstellen, was wir auch vorhaben und dass wir da jemanden aus dem Team benötigen. Es gibt aber auch, sage ich mal, Bereiche, wo man sie dann einfach so mit hinzuzieht. Aber grundsätzlich ist es schon so, dass wir / ja, das Commitment auch benötigen und meistens dann auch auf die Führungskräfte dann zugehen und sie informieren, dass wir gerne jemanden aus dem Team hätten. Ja.

I: Okay, alles klar. Jetzt hast du schon häufig gesagt, eben Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen. Jetzt gehen wir erst mal davon aus, es steht ein Sprintthema fest. Wie findet dann die Auswahl der Sprintteilnehmer statt?

B: Also, wir schauen uns natürlich immer so ein bisschen das Thema an, was der Themenschwerpunkt ist von diesem Sprint und wer, sage ich mal, Wissen dazu hat beziehungsweise Hintergrundinfos. Und wir schauen uns dann an, was das Ziel ist, was wir erreichen möchten und wen wir da praktisch als wichtiges Mitglied auch sehen. Es ist zum einen so, dass wir also zusammengefasst schauen, wer vom Background gut reinpassen würde, aber wir schauen tatsächlich auch drauf, dass, wenn es jetzt wirklich was sehr, sehr Kreatives auch ist, dass wir bewusst Leute mit reinnehmen, die vielleicht auch einen anderen Background haben, aber die uns nochmal zusätzlichen Input geben können. Und wir haben jetzt schon relativ viel Erfahrungen gemacht, mit mehreren Sprints, mit verschiedenen Themen, wo verschiedene Teilnehmenden mit drin dabei sind und wo wir natürlich auch so ein bisschen gesehen haben: Wie wohl fühlen die sich innerhalb von diesen Sprints? Wie haben sie mitgearbeitet? Wie war ihr Feedback? Und gucken natürlich auch dahingehend, dass wir dann auch jemanden dabei haben, der dem positiv auch gegenübergestellt ist, der das dann, sage

ich mal, auch auf dieses Sprintteam in der Woche dann wieder übertragen kann.

I: Okay. Ja, spannend. Aber dann sagst du, definierte Kriterien für eine Auswahl der Sprintteilnehmer gibt es explizit jetzt nicht als Liste?

B: Nee, also das liegt nicht vor bei uns. Nee.

I: Okay. Und spielt auch sowas wie Diversität eine Rolle?

B: Das absolut. Ich würde sagen, Diversität in dem Sinne, dass wir verschiedene Bereiche mit drin dabei haben, dass wir Teilnehmende dabei haben, die vielleicht schon, ich weiß nicht, seit 20 Jahren im Unternehmen sind. Wir haben welche dabei, die seit zwei Jahren im Unternehmen sind. Wir haben vom Alter her, sage ich mal, auch Unterschiede mit drin, wo wir schon immer versuchen, was uns auch wichtig ist, dass dieses Team möglichst divers ist oder divers aufgestellt ist, sodass wir da wirklich viele verschiedene Blickwinkel auch in diese Sprintwoche mit reinbringen können.

I: Okay, super. Jetzt hattest du eben auch schon gesagt, so, mit Leuten, die, sage ich mal, ein kreativ offenes Mindset haben, dass die teilweise wichtig sind. Deswegen möchte ich jetzt so ein bisschen vom Sprint, das kombinieren mit Innovation Champions. Wenn ich jetzt auch nochmal den Begriff Innovation Champion nenne, was verstehst du denn darunter?

B: Ich würde darunter eine Person verstehen, die relativ in die Zukunft blicken kann, die langfristig denkt, die offen ist für, sage ich mal, neue Ideen, die da relativ kreativ ist. Und sich einfach mal vielleicht auch auf ganz verrückte Sachen bewusst einlassen kann. Und ja, ich glaube, das wäre es auch schon. Also, die wirklich mit Blick in die Zukunft denkt und vielleicht auch nicht in erster Linie daran denkt: Ist jetzt was direkt umsetzbar, machbar? Sondern einfach sich offen darauf einlässt, um vielleicht auch mal in eine verrückte Richtung denken zu können.

I: Okay. Ja, sehr gut. Also das ist definitiv / sind das schon mal alle Eigenschaften eines Innovation Champions oder Aspekte, die so eine Person auszeichnen können. Was dann auch in einem Bezug auf Innovation Champion im Unternehmen noch dazukommt, ist, dass die sich häufig dadurch auszeichnen, dass sie von Anfang an für ein Innovationsvorhaben aktiv und enthusiastisch sind und sich dafür auch aktiv einsetzen. Das heißt, dass es gegen Widerstände bis zur Implementierung vorantreiben, entlang des gesamten Innovationsprozesses. Und dass sie sich eben auch durch Wissen, wie teilweise technisches Knowhow, branchenspezifisches Wissen, aber eben auch, wie du schon genannt hast, so innovative und kreative Fähigkeiten und auch soziale Kompetenzen auszeichnen. Jetzt haben wir so ein bisschen darüber gesprochen, was man unter so einer Person verstehen kann. Werden denn solche Personen in deinem Unternehmen bewusst identifiziert, also, dass danach gesucht wird?

B: Ich glaube / Ja. Ich glaube bewusst identifizieren tun wir das nicht. Ich glaube, das ist so ein bisschen eher, dass man schon Leute im Kopf hat, sage ich jetzt mal, wenn man an so Innovation Champions denkt. Und auch an Personen, die man in dem Sprint berücksichtigt, wo man gewisse Eigenschaften schon im Kopf hat und weiß: Mensch, die sind richtig passend. Aber bewusst nicht, nee. Ich würde sagen, sehr indirekt.

I: Also, es sind auch keine Prozesse oder Instrumente dafür vorhanden?

B: Nein. Nee.

I: Alles klar. Jetzt haben wir gesagt, okay, sie werden nicht bewusst identifiziert. Aber wenn du jetzt nach einem Sprintteilnehmer suchst, dann hast du ja schon auch diese Eigenschaften genannt. Das heißt, würdest du sagen, dass du darauf achtest oder gegebenenfalls Innovation-Champions in Sprints eingesetzt werden?

B: Ja, würde ich schon sagen. Also aus der Erfahrung, die wir dann gemacht haben in den unterschiedlichen Sprints und auch mit den einen oder anderen Personen, die da mit dabei

waren. Wo man dann schon gemerkt hat: Mensch, man kommt wahnsinnig gut voran, man ist nicht die ganze Zeit dabei, irgendwie zu diskutieren, ob jetzt was umsetzbar ist oder nicht. Sondern man lässt sich bewusst auch auf neue Methoden ein. Und ich glaube, das ist auch ein ganz wichtiger Punkt, weil so ein Sprint natürlich wahnsinnig anstrengend ist, eine Vielzahl an Methoden auch umfasst. Und da Leute zu haben, die sich offen darauf einzulassen, ist extrem wichtig, weil man eben dann, sage ich mal, relativ gut durch die Tage kommt. Und was bei uns halt so ein bisschen das Ziel ist, was bisher noch nicht so oft geklappt hat, ist so, das / dieses Prototyping und Testen schon innerhalb von dieser Sprintwoche. Und um das erreichen zu können, braucht man halt Personen, die da, sage ich mal, das auch treiben und sich darauf dann einlassen, dass man überhaupt zu diesem Prototyping kommt. Deswegen würde ich schon sagen, ja / Also in der Hinsicht achten wir schon darauf, ja.

I: Okay. Und wenn wir jetzt mal diese Definition uns ein bisschen so vor Augen halten, was das ist, würdest du sagen, dass eine bestimmte Personengruppe diese Beschreibung erfüllt? Personengruppe im Sinne von, die eine bestimmte Funktion erfüllen, die bestimmte Hintergrundwissen von der Ausbildung haben, bestimmtes Alter, Erfahrung in der Branche? Jetzt sowas in die Richtung.

B: Würde ich jetzt nicht glauben, nee. Ich glaube, es ist wirklich sehr Typ Mensch abhängig. Und ich glaube, ich könnte jetzt gar nicht an bestimmten Kriterien festmachen. Was man vielleicht sagen kann, aber das muss auch nicht zwingend immer der Fall sein, dass teilweise, wenn das Sprintteam relativ jung ist, ist es oftmals auch relativ dynamisch. Aber ich würde jetzt das Alter auch nicht unbedingt als, sage ich mal, Messgröße oder Kennzahl dafür nehmen. Also, ich glaube, es ist wirklich total personenabhängig. Also ich könnte es jetzt an keinem bestimmten Kriterium irgendwie festmachen, dass es daran liegt.

I: Okay, alles klar. Genau und wenn wir jetzt mal so eine Person, die / so einen Innovation Champion vor Augen haben und sagen: "Ja, die ist jetzt Sprintteilnehmer." Und vielleicht versuchst du dich dran zu erinnern, vielleicht hast du eine im Kopf und kannst dich daran erinnern, was die schon mal / dass die im Sprint dabei war, übernimmt eine bestimmte Rolle im Sprint.

B: Ja, eine Rolle in dem Sinn / Also zum einen diese Offenheit und das strahlt auf die anderen auch aus. Also, es hilft auch total, wenn diese Person einfach mal sagt: "Kommt, wir machen jetzt einfach weiter! Wir haben das Ziel, das in dieser Woche jetzt hinzubekommen. Jetzt denken wir mal gar nicht darüber nach, was wäre wenn." Sondern / Und auch gar nicht, ob jetzt irgendwas machbar ist oder nicht, sondern wir haben jetzt ein Ziel. Also die nimmt in dem Sinne schon die Aufgabe ein, die anderen mitzureißen. Und ja, einfach mitzuziehen durch die Woche. Und das ist dann natürlich auch für die anderen ein Ansporn und wirkt natürlich auch motivierend an sich. Also sie ist schon so ein bisschen / ja, Mittreiber und Motivator.

I: Was sich dann positiv auf das gesamte Sprintteam auswirken kann?

B: Ja, absolut. Ja.

I: Okay. Spannend. Und jetzt hattest du eben noch das gesagt, dass es mit dem Prototyping und Testen manchmal schwierig ist. Würdest du sagen, dass es hinsichtlich dem irgendwie ein Beispiel gibt, dass, wenn ein Innovation Champion dabei ist, haben wir sowas schon mal hingekriegt? Wenn keiner dabei war, eher weniger? Kannst du dazu eine Aussage treffen?

B: Ja, also ich würde schon sagen, dass es mit daran auch liegt. Also, man muss jetzt dazu sagen, als wir mit diesen Sprints wirklich aktiv auch gestartet haben, das war auch mit zu Coronazeiten, wo viel online war. Was dann natürlich / oder Hybridveranstaltungen, was es natürlich auch nochmal schwieriger macht. Aber ich würde behaupten, wir haben es bisher einmal geschafft, wirklich einen Prototypen in einer Sprintwoche auch hinzubekommen. Und ich würde schon sagen, dass das mit auch an dem Sprintteam, an der Personenauswahl auch lag. Also, wir hatten da beispielsweise einen Entwickler natürlich dabei, was super hilfreich war, weil es wirklich ein technischer Sprint war und am Ende natürlich ein technischer Prototyp auch rausgekommen ist. Aber der relativ offen war, total begeisterungsfähig und

total kreativ war, um einfach bestehende Produkte, die wir im Sortiment haben, relativ schnell umgebaut hat. Und, sage ich mal, da ein relativ cleveres Köpfchen war, womit es uns dann wirklich gelungen ist, mit diesem Mindset, das er halt auch hat, aber auch mit dem Knowhow, was er mitgebracht hat, dass wir das eben umsetzen können.

I: Okay, super. Und war er dann in dem Sprint sozusagen eher auch der einzige Innovation-Champion? Oder hattet ihr auch schon Sprints, wo du sagen würdest, da waren zwei oder sogar mehr Personen dabei, die die Eigenschaften eines Innovation Champion tragen?

B: Wir hatten auch schon Sprints, wo mehrere dabei waren, tatsächlich, würde ich jetzt behaupten. Ja. Ja.

I: Und hat das nochmal einen anderen / eine andere Auswirkung auf das Sprintteam gehabt? Oder hat es dann einfach dieses verstärkt, dass die anderen mitgerissen werden?

B: Also, ich würde sagen, es hat es verstärkt und es war natürlich schon auch einen Booster, was dann die anderen auch mit ansteckt, sage ich mal, sich / ja, auf ein anderes Level von der Perspektive her auch zu heben.

I: Okay. Ja, spannend. Und wenn du jetzt über die Person nachdenkst, wo du denkst: "Ja, das könnten Innovation Champions sein." Findest du, oder nimmst du wahr, dass die besonders begehrt, sind hinsichtlich der Teilnahme an Sprints, also, dass ihr die möglichst oft an Sprints dabei haben wollt?

B: Ja. Also würde ich mal schon sagen, ja, weil man, glaube ich, einfach positive Erfahrungen auch gemacht hat mit diesen einzelnen Personen. Und man das auch wirklich als, sage ich mal, Mehrwert dann auch gesehen hat. Deswegen, wenn, sage ich mal, thematisch auch passt oder zeitlich die auch verfügbar sind, dann auf jeden Fall, ist es sehr, sehr hilfreich, da einfach auf die Erfahrungen, die man gemacht hat, zurückzugreifen und den einen oder anderen, sage ich jetzt mal, genau, da auch wieder mit reinzunehmen.

I: Okay. Wir haben jetzt viel über die positiven Erfahrungen gesprochen. Gibt es auch Herausforderungen, die entstehen, wenn man jetzt gerade an diese Personengruppe denkt, in Bezug auf Sprints, wo bewusst darauf geachtet werden muss?

B: Also, du meinst jetzt auf die Personengruppe der Innovation Champions?

I: Genau.

B: Also, ich glaube, es ist dennoch immer wichtig, dass man das gesamte / auf das gesamte Sprintteam auch mit eingeht. Also klar, wenn jetzt, sage ich mal, bestimmte Innovation Champions sich / natürlich sehr, sehr stark motiviert sind, die anderen auch mitreißen, ist es, glaube ich, trotzdem wichtig, dieses gesamte Sprintteam auch im Auge zu behalten. Weil man muss immer irgendwie alle auch denken, weil das ist ein, sage ich mal, ein Team, das gemeinsam an der gleichen Sache dann auch arbeitet und gemeinsam dann auch erfolgreich ist. Und vielleicht gibt es den einen ein oder anderen, der dann, sage ich mal, ein bisschen ruhiger ist, aber trotzdem super tolle Ideen hat. Also, ich glaube, das ist das, worauf man auch mit achten muss, dass man das restliche Team nicht außer Acht lässt. Genau. Und natürlich so Innovation Champions, die haben / die / also, die sind Treiber. Aber man muss dann auch gucken, dass es nicht irgendwie in eine komplett andere Richtung geht oder so. Sondern, dass man dieses Ziel schon vor Augen hat und diese Leute, sage ich mal, auch gut führen kann, mit dem gesamten Sprintteam. Das ist, glaube ich, wichtig.

I: Und eben das / also das Sprintziel nicht außer Augen sozusagen verloren geht.

B: Ja, genau, genau. Also, dass man die dann in einer gewissen Bahn natürlich dann auch hält. Was natürlich immer schwierig ist, ne? Weil auf der einen Seite will man das ja auch, aber auf der anderen Seite hat man ja ein gewisses Ziel, was hinter der Sprintwoche steckt. Ja.

I: Ja, spannend. Genau und um dieses Ziel zu erreichen, sage ich mal, haben wir ja diese fünf Tage. Jetzt haben wir die Innovation Champions, die Sprintteilnehmer. Bedarf es irgendwelchen besonderen Rahmenbedingungen für so einen Sprint? Also, wir hatten schon die Freistellung von den Leuten. Aber wie gesagt, das muss man schaffen, damit man überhaupt so einen Rahmen schaffen kann, um gemeinsam mit den Leuten das Ziel zu erreichen.

B: Ja. Also, was unsere Erfahrung gezeigt hat, ist tatsächlich, dass wir enormen Wert darauf legen, dass wir es vor Ort machen, tatsächlich. Also, dass wir wirklich einen Raum haben, wo wir als Team gemeinsam arbeiten können. Wir haben in der Vergangenheit versucht, auch Hybrid zu arbeiten, auch über verschiedene Standorte hinweg. Es hat funktioniert, ich würde jetzt aber trotzdem sagen, wenn ich das jetzt vergleiche, mit Sprints, die wir vor Ort haben, war das dann doch deutlich effektiver. Also zum einen so dieses vor Ort wirklich und dann ist es aber auch so, dass die Sprintteilnehmenden wirklich die komplette Woche dabei sein müssen. Und das ist natürlich immer, sage ich mal, auch in Richtung der Vorgesetzten / war das am Anfang nicht ganz so leicht, weil natürlich eine Woche relativ lang ist und natürlich die alltäglichen Aufgaben auch liegen bleiben. Aber ich glaube, wir haben es bisher ganz gut geschafft, dieses Sprintmindset, auch, sage ich mal, zu stärken oder auch zu verbessern in Richtung Führungskräfte. Aber das haben wir gemerkt. Weil, wenn man nur irgendwie mal für ein paar Stunden dann dabei ist und dann noch mal eine Stunde raus muss, dann wieder dazukommt, es ist wahnsinnig anstrengend. Und es führt dann, glaube ich, auch nicht zu dem gewünschten Erfolg. Also das ist so eine Sache tatsächlich. Manchmal bedarf es /

I: Da würde ich ganz kurz einhängen wollen, genau. Das heißt auch von den Innovation Champions erwartet ihr, dass sie die ganze Woche dabei sind? Und ihr geht jetzt nicht, sage ich mal, einen Kompromiss ein, weil ihr unbedingt eine Person dabei haben wollt, dass sie nur einen kleinen Block dabei ist? Sondern Ziel ist es schon, dass die Sprintteilnehmer, alle Sprintteilnehmer die ganze Woche dabei sind?

B: Also ich würde sagen, Ziel ist es schon, ja, zumindest von dem Kern-Sprintteam. Wenn man jetzt irgendwie sagt, man hat gewisse Experten, die man gerne noch mit reinbringen möchte, die aber jetzt nicht die komplette Woche dabei sein müssen, sondern vielleicht nur an einzelnen Tagen, dann auf jeden Fall. Also wir hatten / wir hatten auch schon den Fall, dass wir jemanden beispielsweise Produktions-seitig dabei haben wollten, wo es dann wirklich nur an einem Vormittag möglich war. Dann hat man halt versucht, diesen Sprint danach auch auszurichten, dass die Person auf jeden Fall dabei sein kann. Also in der Praxis sieht es dann häufig noch mal ein bisschen anders aus. Aber so vom Ziel her und was wir jetzt auch an Erfahrung gemacht haben, was gut funktioniert, zumindest für das Kernteam, ist es schon wünschenswert, dass es die ganze Woche dabei ist. Wenn man jetzt sagt, man hat jetzt irgendwie einen Innovation Champion, wo man auf jeden Fall seine Meinung noch irgendwie auch in dieser Sprintwoche mit dabei haben möchte, dann wird man wahrscheinlich auch das dann irgendwie hinbekommen. Dass man halt sagt: "Okay, das ist dann wirklich nur für eine gewisse Zeit in der Woche." Aber ja. Ich würde sagen, Ausnahmen, die gibt es schon.

I: Aber dann eher so in Bezug von Austausch und Experteninterview und nicht im Sinne von wechselnde Sprintteilnehmer über die Woche hinweg?

B: Nee, das nicht, weil es dann immer praktisch schwierig wird, in Ideengenerierung, Konzepte ausarbeiten. Bis es dann letztendlich immer feiner wird, ist es total schwierig, diese Leute dann wieder mit an Bord zu bringen, sozusagen oder auf den gleichen Kenntnisstand wie der Rest. Ja.

I: Okay. Ja, einige interessante Aspekte. Ich finde es ein super spannendes Thema, auch neue Einblicke. Was würdest du jetzt einem Unternehmen empfehlen, hinsichtlich dem Einsatz von Innovation in Sprints? Also, ein Unternehmen möchte jetzt mit Sprints starten und beschäftigt sich da gerade mit. Was würdest du dem empfehlen?

B: Also, ich glaube / Also, so vom Zeitraum her, würde ich sagen, diese fünf Tage sind auf jeden Fall gut. Und ich glaube, man muss sich da langsam herantasten, weil es ein gewisses

Mindset auch braucht, also dieses Mindset, sage ich mal, jetzt auch zu entwickeln für diese Sprints. Ich würde aber dennoch sagen, dass man dem Gedanken gegenüber offen sein sollte, dass man, sage ich mal, diese gewisse / oder diese Sprintstruktur, die es ja auch schon gibt, dass man die auf jeden Fall ausprobiert. Dass man gerade zu Beginn versucht, eben Leute mit einzubringen, die dem Gedanken sowieso offen gegenüber sind und das dann für sich ausprobiert. Und dann, sage ich mal, Stück für Stück sich da auch weiterentwickelt. Und ich glaube, was jetzt aus meiner Perspektive, glaube ich, schon auch hilfreich ist, für Unternehmen, die damit starten möchten, ist, sage ich mal, vielleicht bestimmte Merkmale einfach zu solchen Sprintteilnehmenden mitzugeben. Also diese Offenheit oder wie du es jetzt auch schon mit diesen Innovation-Champions vielleicht benannt hast, weil das einfach hilft, sage ich mal, das Team auch aufzustellen. Und dann halt möglichst auch ein Team aufzustellen, das, sage ich mal, bunt gemischt ist, also dass von allem, was dabei ist. Und ich glaube, durch diese Struktur, die so eine Sprintwoche an sich mitgibt, mit, sage ich mal, diesem Sprintteam, was man dann auch zusammenstellt und dieses Mindset, was man dann versucht, auch im Unternehmen zu schärfen, sodass es vielleicht sogar in andere Bereiche auch mit übertragen werden kann, ich glaube, das sind so Sachen, die für den Anfang auf jeden Fall gut sind, ja. Und dann ausprobieren. (lacht) Ja.

I: Okay. Ja, super. Also ich finde, man merkt richtig, dass du das so ein bisschen auch in Anführungsstrichen lebst. Da waren echt interessante Sachen dabei. Gibt es denn was, was ich jetzt in unserem Gespräch noch nicht angesprochen habe, was du aber wichtig hältst für den Zusammenhang von Sprints und Innovation-Champions, wo du irgendwie noch ansprechen möchtest?

B: Ich glaube, du hast alles relativ gut abgedeckt, würde ich sagen. Vielleicht noch mal zu dem Thema Sprint. Also bei uns ist es zwar so, dass wir so eine wirkliche Struktur haben, auch für die Sprintwoche, aber dass es doch, sage ich mal, sehr individuell auch sein kann, wie man dann diesen Sprint eben auch ausrichtet. Was sich dann natürlich auch so ein bisschen auf das Sprintteam dann auswirkt, dass man wirklich jedes Mal dann nochmal neu schaut, wer dann wirklich jetzt zu diesem Sprint passen könnte. Also man bewertet das praktisch von Sprint zu Sprint neu. Oder so machen wir das, genau.

I: Das heißt, ihr geht hin, wenn ihr sagt: "Ich brauche einen Sprint zu dem und dem Thema." überlegt euch erst anhand grob an der Methode das Vorgehen und welche Aspekte abgedeckt sein müssen und überlegt dann, wer Sprintteilnehmer sein kann?

B: Ja, genau, genau. Sehr gut zusammengefasst, ja.

I: Okay, super. Dann hätte ich noch als abschließende Frage: Kannst du drei weitere Personen empfehlen, wo du sagst, mit denen sollte ich unbedingt sprechen, wenn es um das Thema Sprints und Innovation Champions geht?

B: Ja, lass mich mal überlegen. Lass es mich nochmal durch den Kopf gehen. Ich würde dann aber nochmal auf dich zurückkommen (lacht) und dir die eine oder andere Person nennen.

I: Ja, klar.

B: Jetzt so /

I: Genau. Also, wenn es eine ist, ist es auch schon super. Nur eben, um eine qualitative Auswertung machen zu können, braucht es eben eine gewisse Personenzahl. Von daher bin ich sehr offen für weitere Interview-Teilnehmende.

B: Alles klar, da komme ich dann nochmal auf dich zurück. Ja.

I: Alles klar. Aber von daher in diesem Fall schon mal vielen Dank an dich. Auf jeden Fall interessant.

B: Sehr gerne.

I: Kann ich gut mit arbeiten. Ich würde jetzt an der Stelle hier die Aufnahme beenden.

B: Alles klar.

## 2. Interview 2 – Innovation Elektrowerkzeuge

I: Also erst mal, vielen Dank, dass du dir die Zeit für das Interview nimmst. Vielleicht kurz zu Beginn kannst du dich einmal kurz vorstellen, auch mit dem Unternehmen, Position und welche Aufgabe du ausführst.

B: Also ich bin Innovation Coach bei einem Unternehmen für Elektrowerkzeuge. Und meine Funktion ist es, Teams in der frühen Phase der Produktentwicklung dabei zu begleiten, die richtige Produktdefinition zu finden, die sich an den Nutzerbedürfnissen orientiert, und dazu Teams zum Beispiel bei Nutzerbefragungen und Interviews anzuleiten und dann aber auch durch Ideengenerierung und Prototyping durchzuführen und hier dann Workshopformate anzubieten, zu moderieren und auch so zu dokumentieren, dass dann am Ende die richtigen, aus Nutzersicht wichtigen Elemente alle in der Produktdefinition drin sind. Und wir arbeiten da tatsächlich auch in, ja, in Sprints zumindest mal aus unserer eigenen Abteilung heraus. Aber vielleicht kommt ja da auch noch eine Frage dazu, dann.

I: Ja, genau. Also du hast das ja jetzt schon angesprochen und auch schon erwähnt, dass ihr unterschiedliche Workshopformate habt. Unter einem Sprint versteht man ja, sage ich mal, einen kurzen, fest definierten Zeitraum, in dem ein definiertes Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet. Und da wäre jetzt die Frage, in welchem Rahmen ihr Sprints durchführt und auch, wie die inhaltlich dann ausgerichtet sind.

B: Ja, also wir haben unterschiedliche Sprintzyklen. Als Zentralfunktion, die verschiedenen Teams gleichzeitig anleitet, haben wir bei uns einen monatlichen Sprintrhythmus, indem mehrere Projekte als ganzes Projektportfolio koordiniert werden. Das heißt, alle vier Wochen wird wieder geplant, welche Coaches, aber auch welche Designer, Designerinnen, Marktforscher, Marktforscherinnen, sich auf die Projekte, mit welchem Zeiteinsatz, ja, doch, Zeiteinsatz ist eigentlich das Mittel, mit dem wir hier rechnen, in der Sprintplanung, sich da einbringen. Und dann gibt es allerdings auch noch mal einen weiteren Rhythmus, den die Teams oft selbst haben. Nämlich indem die dann zum Beispiel von zwei-, aber auch teilweise vierwöchentlichen Rhythmus dann eben ihre eigenen Aufgaben, die dann zum Beispiel auch manchmal eine Serienentwicklung parallel betreffen, oder andere Aufgaben rund um, ja, vielleicht das Produktmanagement und so weiter. Und die Produktdefinition von neuen Produkten, ja, die ist dann dort wiederum eingegliedert. Und das heißt also, diese Sprints helfen denen dort dann, ja, vielleicht auch, ihre vielfältigen Aufgaben zueinander zu priorisieren und dann für jeden Sprint wieder neu festzulegen, was sind denn die Ziele für, ja, zum Beispiel den kommenden Monat.

I: Heißt das dann, die Produktentwicklungsteams, nenne ich es jetzt mal, immer von Sprint zu Sprint arbeiten, also sind die immer in einem Sprint oder sind /

B: Also auch die Produktentwicklungsteams arbeiten von Sprint zu Sprint und haben dann auch Meilensteine, die sie dann teilweise mehrere Sprints entfernt erreichen wollen. Also das sind dann Qualitygates, die über den Produktentwicklungsprozess festgelegt sind, und gerade in der frühen Phase sind es dann / ja ist es dann Qualitygates zur Definition des genauen Kundenproblems oder Nutzerproblem und auch ein Ziel zur genauen Definition des Benefits, den wir liefern wollen mit dem neuen Produkt und des Reasons to Believe. Ja und das, sage ich mal, sind zwei große Ziele, die stehen am Anfang, ja, ich würde sagen, nach den ersten drei Sprints und nach den ersten sechs Sprints, ungefähr an, so typischerweise für diese Projekte.

I: Okay, das heißt dann, dass die Produktentwicklungsteams einmal am Anfang vom Projekt definiert werden und dann das immer das gleiche Sprint gleich Produktentwicklungsteam ist.

B: Ja, ja, also das ist durchgängig. Und zwar immer in einer Zusammensetzung aus Product Owner, also der Produktmanagement-Aufgaben hat, aus meistens jemanden mit Marketing-Background, und dann Engineering, was dann je nach Produktgruppe oft unterschiedlich ist. Aber hier sind dann auf jeden Fall die Techniker, Technikerinnen, Konstrukteure, Versuchsingenieurinnen, solche sind da dann da mit dabei.

I: Wie groß ist denn durchschnittlich ein Sprintteam?

B: Das / ich würde sagen, die Sprintteams, mit denen wir oft arbeiten, die sind zwischen fünf, sieben, acht Leute groß. Fünf bis acht, das hätte ich jetzt gesagt, die Sprintteams, die ich / mit denen ich bis jetzt zusammengearbeitet habe.

I: Okay, und jetzt waren ja, sage ich mal, ein paar Rollen sind ja dann festgelegt wie der Product Owner, Marketing, und Richtung den Engineering-Leuten, die dann sich unterscheiden, werden die anhand von definierten Kriterien ausgewählt, oder wie erfolgt da die Zusammensetzung des Teams?

B: Na ja, es sind tatsächlich sogenannte Purpose Teams, die oft auch über mehrere Produkte hinweg oder über mehrere Projekte hinweg so in der Konstellation zusammenbleiben. Und da ist dann eben dieses Kompetenz- und Background-basierte Zusammenstellen ist da so die treibende Kraft. Das heißt also, während wir jetzt zwar aus dem User Experience Design eine Zentralfunktion haben, quasi als Coaches oder als diejenigen, die vielleicht in diesem Prozess mit helfen, ja, oder mit beraten, sind die anderen Funktionen eben so zusammengewürfelt, dass wirklich deren Hauptziel das Definieren und auch das dann An-den-Markt-Bringen der Produkte ist.

I: Okay. Und kannst du irgendwie einschätzen, welche Rolle Diversität bei der Zusammensetzung des Teams spielt?

B: Also ich denke, dass insbesondere diese fachliche Diversität hier eigentlich total / also das ist auch das, was durch die agile Transformation von vor vier oder fünf Jahren, als die zum ersten Mal eingeführt worden ist, es ist grade eine neue im Gang, aber ich spreche jetzt mal wirklich in der letzten, also in der zuletzt hier gelebten Phase, da war das eben ganz entscheidend, dass Teams sich jetzt viel enger zusammensetzen, aus Mitgliedern die enge / die unterschiedlichen Backgrounds haben. Also eben eher diese Marktperspektive, eher diese Technikperspektive oder dann diese Nutzerperspektive. Aber auch natürlich Kosten. Ja, der Product Owner hat dann eben immer viel Verantwortung, was da dieses ganze typische Projektmanagement und Stakeholdermanagement angeht. Und diese Diversität im Fachlichen, die ist jetzt / die ist durch diese agile Transformation total gewachsen. Ich würde jetzt mal sagen, im Demografischen und im Kulturellen ja vielleicht, wenn, dann nur indirekt. Ja, klar, hat man oft irgendwelche Effekte, dass jetzt vielleicht bei den Ingenieuren, Ingenieurinnen, irgendwie mehr Männer eben schon vom Ausbildungs/ die werden da schon mehr ausgebildet, ja, dabei sind. Das mischt sich jetzt natürlich auch tendenziell zum Beispiel dadurch ein bisschen, was die Geschlechter-Diversität angeht. Aber ich würde jetzt sagen, im Übergeordneten ist es jetzt hinsichtlich der Zusammenstellung der Sprintteams oder der Produktteams, ja, jetzt eher zweitrangig gewesen, hier jetzt irgendwie eine demografische Diversität hinzukommen.

I: Okay, ja, alles klar. Ja, das klingt auf jeden Fall schon mal spannend. Und jetzt gehen wir davon aus, das Sprintteams ist jetzt definiert, die Sprintteilnehmer sind ausgewählt. Dann hast du gesagt, dass es ihr Sprints aneinanderreihst für das Projekt, und gibt es irgendwie bestimmte Rahmenbedingungen, nach denen dann die Sprints im Sinne von, das Team ist an einem Ort, wie lange wird durchschnittlich pro Tag gesprintet, sowas in die Richtung?

B: Also, was es auf jeden Fall als Rahmenbedingung gibt, sind die festgelegten Events. Ja, alles Sprintteams, mit denen wir zusammenarbeiten, haben Stand-ups und treffen sich da regelmäßig und haben natürlich auch Sprintplannings und Reviews, und Retros am Ende. Also, das haben alle gemeinsam, und dafür sorgen auch die Agile Coaches und Agile Master. Also es gibt ein ganzes Team von Experten, Expertinnen, die wiederum zu den Teams gehen und dort dann zum einen Einführungen in Methoden geben, aber auch das Set-up an Ritualen, zum Beispiel, mit dem Team zusammen definieren und dann auch oft diese Rituale mit moderieren. Das ist jetzt aber ganz unterschiedlich, je nachdem auch, wie gut ein Team selbst schon ist. Und zugegebenermaßen auch teilweise aufgrund der strategischen Relevanz oder auch der Komplexität, die in den Themen dann drin ist, ein unterschiedlicher Betreuungsgrad. Aber alle haben hier eben Zugang zu der Ressource der Agile Coaches und Agile Master, die das denen dann ermöglichen. Also ich denke, das wäre ein Teil der

Rahmenbedingungen. Ja, ein anderer ist schon auch, dass /

I: Da noch eine Frage zu, genau, sind die dann auch / also erfolgt dann eine Abstimmung auch mit denen, ob ein Sprint zwei Wochen oder vier Wochen geht?

B: Auf jeden Fall. Also die meisten Teams, die ich jetzt zum Schluss habe, von denen ich jetzt wirklich noch aus der Erfahrung jetzt wirklich noch konkret erzählen kann, die hatten sich jeweils auf vierwöchige Sprints geeinigt. Wir hatten hier auch mal in einem Team mal einen dreiwöchigen Rhythmus zwischendrin, aber es hat sich jetzt gezeigt, dass es eben doch relativ viele Dinge auch noch abzustimmen gibt, auch teilweise mit anderen Abteilungen, sodass dann viel, ganz oft eben dieser vierwöchige Sprint dabei rausgekommen ist. Aber das wäre eine Aufgabe, die am Anfang von dem Team definiert wird, auch zusammen mit dem Agile Coach oder Agile Master.

I: Okay, das heißt aber dann, dass dann eigentlich in so einem Sprintteam meistens, die Sprints immer gleichlang sind, und nicht einer zwei Wochen und dann vier Wochen, sondern man legt das am Anfang einmal fest.

B: Ne, genau, ich glaube, wenn der Rhythmus einmal festgelegt ist, dann wird der eine ganze / wird er eine lange Zeit gehalten. Bis er dann vielleicht wieder auf den Prüfstand gestellt wird, weil Leute sagen, in der Zeit konnten sie noch nicht genug neue Erkenntnisse gewinnen oder, ja, oder die Länge war schlecht, um wirklich Teilziele aus den übergeordneten Zielen rauszuschneiden, die dann in eine richtige Sprintgröße gepasst haben oder in diese bestehende Sprintgröße gepasst haben. Und dann würde das danach vielleicht angepasst werden.

I: Okay, alles klar. Genau, dann hatte ich eben nach den Rahmenbedingungen gefragt, wo du noch eine zweite Rahmenbedingung aufzählen wolltest?

B: Ja, genau, also ich denke, wichtig für die Teams ist, dass die die Möglichkeit haben, sich auch räumlich zu treffen. Und es wird hier durch, ja, sogenannte Clouds gemacht. Das heißt Bereiche, in denen sich dann trotz Desksharing die Teams dann immer wieder treffen. Und so ist es dann also auch üblich, dass sie sich an mehreren Tagen in der Woche im gleichen Bereich, im Büro, vielleicht nicht genau am gleichen Schreibtisch, aber in Sichtreichweite zusammensetzen. Und, ja, ich denke, das ist eine von den wichtigen Rahmenbedingungen, dass man sich hier auch örtlich treffen kann.

I: Okay. Welche Rolle spielen denn die Führungskräfte der Sprintteilnehmer in Bezug zum Sprint? Also sind die in der Zeit dann eben dem Product Owner und dem Sprintleiter unterstellt? Oder wie ist da die Verknüpfung?

B: Also es gibt eine disziplinierte disziplinarische Zuordnung zu den sogenannten Business Ownern. Ja, das sind also die, die dann oft über mehrere Product Teams wachen. Fachlich wird natürlich ganz viel vom Product Owner angesteuert, also was da jetzt als Nächstes noch an Zielen in den nächsten Sprint und so weiter reinkommt. Aber ich würde sagen / würde ich das Disziplinarische von dem Fachlichen trennen. Ja, das Disziplinarische eher bei den Business Ownern und das Fachliche eher bei den Product Ownern.

I: Okay, alles klar. Sagen wir jetzt mal, so ein bisschen habe ich einen Überblick, wie bei euch Sprints funktionieren und das strukturiert ist. Deswegen würde ich jetzt mal so ein bisschen übergehen in das Thema Richtung Innovation Champion. Wenn du den Begriff jetzt einfach mal hörst, was ist deine erste Intuition, was würdest du darunter verstehen?

B: Ja, eine gute Frage. Also ich habe den Begriff so in der Zusammensetzung noch nicht so häufig gehört. Ja, Innovator, Innovatorin, kommt mir öfter unter. Ja, das wäre vielleicht auch so die nächste Assoziation, Innovations Promotor, gibt es ja irgendwie einen Body of Literature, wie man so sagt, dazu. Ich würde jetzt am ehesten aber das bei Innovator oder Innovatorin einordnen und hier dann also wäre meine erste Assoziation als jemand, der nicht nur eine Idee hat, sondern die auch vorantreibt. Also das heißt, klar, eine kreative Lösung findet, vielleicht auch kreativ, auf kreative Art und Weise vielleicht erstmal sogar ein neues

Problem identifiziert, gerne auch dann selbst eine Lösung dazu bringt, und dann vor allem das eben vorantreibt. Das heißt also zum Beispiel diese Idee pitcht, ja, oder dafür sorgt, dass diese Idee validiert wird oder vielleicht sogar Budget dafür akquiriert. Das wäre für mich so die optimale Ausbaustufe von einem Innovator, ja, wobei natürlich auch Teilmengen davon schon irgendwie als Innovator oder Innovatorin gelten könnten und dementsprechend vielleicht auch als Innovations-Champion.

I: Ja, du bist / also geht definitiv in die richtige Richtung, ist auch / finde ich sehr interessant beschrieben, wie du es gemacht hast. Also, um so ein bisschen nochmal zusammenzufassen, also, ein Innovation Champion setzt sich letztendlich in dem Unternehmen von Anfang an für ein Innovationsvorhaben aktiv und enthusiastisch ein und macht eben genau das, was du sagst. Es treibt gegen Widerstände diese Innovationsidee voran, eigentlich bis zur Implementierung, also der sich eben dahinter klemmt und dann eben sagt, okay, hier, wir haben eine Innovation, und die wirklich verfolgt pitcht und gegen Risiken, Herausforderungen angeht, um dieses Thema voranzutreiben. Und kennzeichnet sich dann eben auch durch Wissen hinsichtlich technische Knowhow, branchenspezifisch, und auch Organisationswissen, aber dann halt auch Fähigkeiten wie innovative und kreative Denkweise, hattest du auch schon angesprochen. Und versucht eben auch Kollegen anzutreiben und zu inspirieren, um so auf dem Weg der gesamten Innovation dann eben mitzunehmen. Und es eben häufig ist ein Innovation Champion eben auch intrinsisch motiviert, um dann den Weg im Unternehmen zu gehen.

B: Cool.

I: Ist soweit verständlich, oder?

B: Ja, total. Und also ich sehe solche Leute auch, ja.

I: Genau, wenn du jetzt, sag ich mal, die Definition hörst, mit dem wie gesagt was du auch geschrieben hast, hast du, sag ich mal, eine Person vor Augen, wer so Innovation Champion ist?

B: Ja, würde ich auf jeden Fall sagen. Also zwei verschiedene fallen mir ein. Einer vielleicht, auf den es ganz besonders zutrifft, allerdings aus meiner alten Firma, also noch aus der Daimler-Zeit. Da ist vielleicht das mit dem Sprint jetzt nicht ganz so zutreffend gewesen damals oder, ja, passt da vielleicht nicht ganz so dazu. Da würde ich vielleicht hier in einer abgeschwächten Person hier jemanden mir vorstellen, wo vielleicht jetzt die Ausprägung dieser Charaktereigenschaften nicht so stark war, oder das sind ja nicht nur Charakter, das sind ja auch Fähigkeiten, aber dafür eben die tatsächlich Sprints gearbeitet hat, ja.

I: Okay, genau, die kannst du mal innerlich schon mal abspeichern, kommen wir gleich nochmal drauf zurück wahrscheinlich. Würdest du denn sagen, dass bei euch solche Personen bewusst identifiziert werden, also dass das Unternehmen ein Interesse hat zu wissen, wer solche Innovationsträger sind?

B: Also Interesse auf jeden Fall. Inwiefern das jetzt dann begünstigt wird, die Leute jetzt systematisch zu identifizieren oder denen jetzt vielleicht ganz besondere, also aus einer taktischen Sicht besondere Rollen oder Projekte zu geben, da bin ich mir noch nicht sicher. Denn wir sind schon eine Organisation, die auch immer stärker durch Prozesse, ja, Wachstum in der Vergangenheit, das ist vielleicht jetzt gerade eher wieder ein gegenläufiger Trend, aber und auch in Prozessen arbeitet. Und da helfen dann bestehende Strukturen, also zum Beispiel Teams, die eben so zusammengestellt sind und die dann ja teilweise auch mehrere Produktprojekte eben so zusammenarbeiten, helfen dann, diese Prozesse quasi standardisiert durchzugehen. Und ich glaube, diese Standardisierung und diese, ja, bestehenden Strukturen, die helfen jetzt nicht unbedingt taktisch, jetzt Innovations-Champions oder Innovatoren oder Innovatorinnen jetzt irgendwie schnell in besondere Rollen zu bringen. Sondern helfen dann vielleicht eher, ja, dass sich dann auch die Personen, die sich da angesprochen fühlen, mittelfristig an die richtigen Stellen in dem Prozess, zum Beispiel in die richtigen Rollen einordnen, um dann solche neuen Produktvorschläge oder Projekte selber zu treiben und da zu initiieren. Ich glaube aber, das fordert dann oft, dass du erst mal an diese richtige

Stelle hingehst, also dass du erst mal, ja, diesen Auftrag da dafür überhaupt dir erst mal abholst, vielleicht sogar unabhängig jetzt von einer einzelnen Idee, aber erst mal, um überhaupt Produktmanager oder Product Owner also für vielleicht New-Business-Themen zu werden oder für bestimmte Themen in dem Gewerk. Also ein Interesse, würde ich sagen, ist da, aber die Struktur ermöglicht das jetzt nicht unbedingt dynamisch zu fördern.

I: Okay. Ja, sehr spannend, du hast ja auch eigentlich gerade mit dieser richtigen Stelle einen interessanten Punkt angesprochen. Jetzt bei der Person, die, sag ich mal, du im Kopf hast, wo du auch sagst, die arbeitet in Sprints, würdest du sagen, dass sie also eine spezielle Rolle in Sprints einnimmt, einnehmen könnte, und ob die damit bewusst, sag ich mal, Aufgaben innerhalb von dem Sprint bekommt, aufgrund ihrer Fähigkeiten?

B: (...) Ja, also jetzt habe ich mir eine Person ausgesucht, die jetzt auch noch unheimlich viel Verantwortung trägt, ja, da drin, also die jetzt quasi Projektleiterin sowieso schon mal ist, und da auch disziplinarische Antworten für Verantwortung für viele innerhalb des Teams halt dementsprechend auch schon eine Sonderrolle in diesem Team hat. Ja, durch die / ja.

I: Okay, also wir können es auch einfacher machen, wenn es dir leichter fällt, im Sinne von, wenn also eine Person, die die Eigenschaften eines Innovation Champions erfüllt, was würdest du sagen, welche Rolle kann die in so einem Sprint übernehmen, um einen Mehrwert beizutragen?

B: Ja, das ist echt eine super spannende Frage. Also hängt, denke ich mal, auch ganz stark von der Phase ab, in der so ein, ja, Projekt jetzt gerade ist. Ich glaube, am Anfang, es ist eine wichtige Rolle, Empathie für die Nutzer aufzubauen. Also, ich glaube, ein Innovation Champion muss dann nahe mit seinem Gefühl an dem Sprech vom Markt sein und an dem Takt vom Markt und an dem, was da gefragt oder gefordert ist. Ja, und wenn es dann aber auch mehr an die Ausarbeitung geht, muss es eben jemand sein, der oder die dann die Möglichkeiten der Technik irgendwie vielleicht nicht selbst auslotet, aber zumindest mal dahin pusht, dass hier was ausprobiert wird. Ja, und dass man vielleicht sogar auch challenged, wie viel ist denn möglich, und was können wir noch wieder rausholen aus der bestehenden Technik, oder wo können wir vielleicht noch eine neue Technik mit ranholen. Ja, das heißt hier dann vielleicht eher so also vom Nutzerbedürfnis hin mehr zum irgendwie diese technische Challenges. Während es dann / wenn es dann noch weitergeht, dann ideale Innovations-Champion, dann vielleicht sogar noch den Business Case im Blick hat, ja, und schaut, wie lässt sich das jetzt wirtschaftlich mit den internen Kompetenzen oder gegebenenfalls noch mit Zugekauften realisieren. Also, ich glaube, diese Rolle verändert sich über die Phasen von einem Innovationsprojekt oder diese ideale Rolle, das, was man da beitragen kann, verändert sich. Ich weiß nicht, ob es unbedingt notwendig ist, in allen Phasen dann auf die gleiche Person zu zählen, ja, oder ob vielleicht auch ein guter Innovation-Champion irgendwie eine tolle Lösung für ein bestehendes Problem pushen kann und die dann technologisch so interessant ist, dass das dann automatisch schon einen guten Business Case gibt und die Nutzer vielleicht ganz und durch die Idee, durch diese Technologie selbst schon so begeistert sind, dass da es auch dann Nutzerbedürfnis da ist und dementsprechend dann der Markt und dementsprechend der Business Case. Also ich kann vorstellen, dass auch Teilelemente davon ausreichend sind, um den Innovation Champion oder den Innovator, die Innovatoren als solche dann zu bezeichnen.

I: Ja, waren einige interessante Aspekte dabei. Würdest du denn in Bezug auch auf so ein Sprintteam irgendwie Herausforderungen sehen, wenn eben ein Innovation Champion in dem Sprintteam mit drinnen ist?

B: Auf jeden Fall. Also, ich glaube nicht alle im Team haben das gleiche Level an Veränderungsbereitschaft, was oft auch vom persönlichen Background, von den persönlichen Zielen, auch offen gesagt, auch teilweise auch von der persönlichen Situation abhängt. Also, ja, oft sind solche Veränderungen mit einer anfänglichen Unsicherheit verbunden oder kann auch eine längerfristige Unsicherheit sein und oft auch damit, erst mal vielleicht bestehende Vorteile aufzugeben. Ja, und je kürzer vielleicht auch der zeitliche Horizont ist, den jemand noch vor sich sieht, ja, sei es jetzt irgendwie, dass vielleicht sich jemand irgendwann mal mittelfristig in einer anderen Rolle sieht oder in einem anderen Team oder in der Rente, oder einfach

irgendwie vielleicht auch jetzt nicht diese, ja, Lust, Fantasie, Visionen, auch nicht diese, ja, vielleicht auch nicht dieses persönliche Streben nach Neuem und nach Veränderungen und dementsprechend auch mit der Akzeptanz dieses mit einhergehenden Risikos, ja, ich glaube, für diejenigen ist es schwer, dann einer Innovatorin oder einem Innovator oder einem Champion hier dann beizupflichten und dann mit auf diesen Weg gehen zu wollen. Ja, für diejenigen kann es bequemer sein, eine bestehende Lösung zu optimieren oder vielleicht eine inkrementelle Innovation mit voranzutreiben, und dann aber zu wissen, ja, das ist was, das kriege ich innerhalb meiner Arbeitszeit hin, und das kriege ich innerhalb der Zeit, die mir noch bleibt, in meiner derzeitigen Rolle hin. Und, ja, das kriege ich überhaupt hin, also, ohne dass vielleicht, was er inhärent ist, bei Innovationen oft, ohne dass ich eben das Risiko eingeehe, dass hinterher das Produkt nicht funktioniert oder nicht fliegt oder vielleicht eingestellt werden muss. Ja, und ich dadurch dann zum Beispiel entweder das Gesicht verliere oder einen Bonus verliere oder, ja, Beurteilungen verliere oder mich sonst auf irgendeine andere Art und Weise schlechter stelle.

I: Also einen selber halt irgendwie in Bredouille bringt, ne?

B: Ja, ich glaube, das ist schön formuliert, ja.

I: Okay.

B: Ja, und solche Leute, die können da eben, vielleicht auch so ein Innovations-Champion, selbst wenn der sehr motivierend sowas vorantreibt, dann hier eventuell nicht gern mitgehen wollen. Das könnte eine Herausforderung sein.

I: Ja, sehr ausführlich, interessant beschrieben. Wir hatten jetzt, sag ich mal, eben den Innovation Champion, den wir erst definiert haben und dann so ein bisschen geguckt haben, welche Rolle der im Sprint haben kann und auch welche Herausforderungen da jetzt gegenüber anderen Personen existieren. Wenn wir das jetzt mal so ein bisschen zusammennehmen, glaubst du, dass es also Richtung, wenn man irgendeinen Innovation Champion in einem Sprint einsetzen möchte, kann Innovationsprozessphasen-abhängig sein, oder auch in welcher Sprintphase dann bei euch, dass es da besondere Rahmenbedingungen bedarf, um zum Beispiel solchen Herausforderungen wie jetzt bei anderen Personen, sage ich mal, dass es andere Personen überfordert, entgegenzuwirken?

B: Ja, also ich glaube eine Fehlerkultur und auch ein Verständnis im Management dafür, dass Innovationsprojekte von der Natur her schon nicht immer zum Erfolg führen können oder müssen oder, genau, dass es fast nicht möglich ist. Ich glaube, das ist schon mal eine super wichtige Randbedingung. Ja, wenn die Erwartung da dran ist, dass das auf jeden Fall klappt oder mit einer unheimlich hohen Quote klappt, dann wird diese Risikoaffinität geringer, und dann ist es auch schwierig für einen Innovation Champion, hier mit in einem Team für die Sachen zu kämpfen oder die voranzutreiben, die sie oder er jetzt hier als besonders innovativ sieht. Und ich denke, da muss das Management das richtige Verständnis dafür haben, und das muss dann auch bei den Mitarbeitenden ankommen, dass so Fehlerkultur zum Beispiel da an einer großen Stelle, einer hohen, wichtigen Stelle steht.

I: Habt ihr bei euch, im Unternehmen hinsichtlich Fehlerkultur und, da ihr in Sprints arbeitet, eine Leitlinie, oder sowas in die Richtung?

B: Zu wenig. Also der Prozess sieht eigentlich meistens vor, dass Projekte hier dann in eine Serienentwicklung überführt werden, damit auch das Portfolio am Ende so passt, wie es am Anfang oft geplant wird. Es gibt allerdings auch Innovationsprojekte, und das finde ich gut, ja, die dann bewusst frühzeitig beendet werden, wenn man dann merkt, dass entweder vom Nutzerbedürfnis oder von der Technik oder vielleicht auch von der Profitabilität an die Grenzen gerät. Und das finde ich total wichtig, dass dann, genau, trotzdem auch zu loben. Ja, wir haben auch bewusst aus der User Experience Design heraus versucht, Storys von gescheiterten Produkten, das heißt also von Teams, die exploriert haben und dann vielleicht festgestellt haben, dass das eben nicht zu einem Produkt werden soll, die bewusst herauszustellen als positive Storys. Und das ist vielleicht eine Maßnahme, mit der man da ein bisschen entgegenwirken kann, dass man gescheiterten Projekten das Stigma nimmt.

I: Okay, interessanter Aspekt. Genau, gibt es irgendwas, wo du sagst in Bezug Richtung Sprints, und jetzt mit dem Thema Innovation Champions, was wir hatten, wo du sozusagen im Unternehmen, was jetzt anfangen möchtest mit Agil-Methodik und Sprint, irgendwie sagen würdest, achtet da drauf, das empfehle ich euch hinsichtlich Innovation Champions in Sprints.

B: Was ich glaube, was wichtig ist, ist, dass man sich vielleicht auch darauf einstellt, zusätzliche Iterationen bei besonders innovativen Projekten und vielleicht auch für besonders innovative Personen zu berücksichtigen. Also ein Sprint hat natürlich in seiner Natur erst mal eine zeitliche Begrenzung, eine Timebox, und ich denke, das ist auch richtig und wichtig so, damit man auch schnell wieder zu Zwischenergebnissen kommt und schnell wieder was validieren kann. Ich glaube, dass trotzdem, wenn Innovation Champions beteiligt sind und Themen innovativ sind, dass man einfach für zusätzliche Iterationen Platz einplanen muss. Und je strenger zum Beispiel die Zeitschiene für ein übergeordnetes Produktportfolio ist, umso weniger Iterationen, umso weniger Sprint kannst du dir nehmen, um dann vielleicht auch nochmal eine Extraschleife zu drehen und was auszuprobieren, was du später wieder verwerfen musst. Ja, und um so enger das getaktet ist, umso weniger Risiko wirst du eingehen, diese Zeitschiene dann aus ihrer Ruhe zu bringen. Und ich glaube, ein Hinweis für Unternehmen, damit das funktionieren kann, wäre hier also insbesondere in der frühen Phase, ja, und da kann man durch Frontloading viel machen, das heißt also, durch eine Verstärkung der Aktivitäten in dieser frühen Phase, wo man früh ausprobiert, früh zum Nutzer rausgeht, früh aber auch mal technisch was baut, eben schnell Iterationen zu machen, um da vielleicht noch mal eine Extraschleife zu drehen und zu sagen, hier können wir weitermachen oder hier nicht. Wenn jetzt allerdings mit wenig Ressourcen am Anfang und im engen Zeitplan gearbeitet wird, dann wird auch ein Innovation Champion meiner Meinung nach das nicht mehr rausreißen können, jetzt was Innovatives zu machen, wenn eigentlich der sicherste oder der einzig sichere Weg für alle ist, hier wieder das nach Schema F, das heißt wie in der Vergangenheit zu machen, vielleicht nur als inkrementelle Verbesserung.

I: Ja, okay, spannend, waren einige interessante Aspekte dabei. Du hast ja auch selber schon mal ein bisschen zusammengefasst. Genau, also ich fand eigentlich gerade besonders interessant, dass wirklich die Teams immer von Sprint zu Sprint arbeiten. Das war jetzt / fand ich jetzt einen für mich sehr interessanten Aspekt. Gibt es sonst irgendwas, wo du sagst, das möchte ich noch ansprechen, was irgendwie wichtig im Zusammenhang mit Innovation Champions in Sprints ist.

B: Also, da spricht jetzt vielleicht so diese User-Experience-Rolle jetzt ein bisschen raus, ich glaube, wichtig ist es, den Innovation Champions früh die Möglichkeit zu geben, sich hier auch mit Nutzern oder zumindest mal mit Marktvertretern, ja, das könnte vielleicht so indirekt über den Vertrieb passieren, aber am besten wäre es tatsächlich mit Nutzern da draußen, ja, also wenn die draußen sind, eben diese Ideen zu evaluieren. Also, je einfacher das geht, dass man an Nutzer herankommt, umso eher kann man auch mal früh einen Pivot machen und dann eine Idee vielleicht noch mal in eine andere Richtung lenken. Und ich glaube, das wird zu wenig gemacht. Ja, Zugang zu Nutzern einfach und vielleicht sogar für die Teams zu einem Selbstverständnis zu machen. Also, ich bringe ein Beispiel aus meiner alten Firma, die den Produktteams, und da habe ich eben damals dazugehört, das ermöglicht hat, über eine kleine Internetplattform Nutzer und Nutzerinnen in Form eben von Kindern, die tatsächlich mit diesem Produkt dann spielen konnten, eine Woche im Voraus quasi Termine buchen zu lassen, wo die dann die Nutzer, Nutzerinnen eingeladen haben und sogar die Räumlichkeiten für die Tests ausgewählt hatten und sogar das Catering und die Goodys und Incentives und so weiter alles schon im Hintergrund organisiert hatten. Das hat es dann für Teams, die auch in Sprints dort gearbeitet haben, mit Innovation Champions eben super einfach gemacht, früh diese Ideen schon mal am Nutzer zu validieren. Und ich glaube, je eher man ein System hat, das das ermöglicht, umso eher kann man auch mal ein gewagtes Experiment schon in einer ganz frühen Phase entweder eben weiterbringen oder dann ebenfalls auch rechtzeitig pilotieren oder stoppen.

I: Und auch das hilft ja eigentlich dem Innovation Champion, dann die Innovation einzuordnen und dann eben die Richtung, wie und ob er es treiben möchte /

B: Genau und vielleicht auch ihre oder seine eigene Begeisterung gegebenenfalls eben anzupassen. Ja, entweder zu befeuern oder dann auch das anzuerkennen, dass vielleicht eine Idee, für die man mal gebrannt hat, vielleicht dass für die noch nicht die richtige Zeit gekommen ist.

I: Okay, ja, super. Wahnsinnig viele Informationen, interessante Aspekte. Schon mal vielen Dank. Ich würde dann an der Stelle die Aufzeichnung beenden.

B: Cool, ja echt voll gerne.

### 3. Interview 3 – Produktentwicklung Hausgeräte

I: Um rein zu starten, würde ich gerne damit beginnen, dass du dich kurz vorstellst, vielleicht kurz auf deinen Werdegang eingehst und dann sagst, in welchem Unternehmen du arbeitest, welche Position du da hast, und was deine Aufgaben sind.

B: Ich bin bei einem Hausgerätehersteller in der Konstruktion tätig, habe vorher auch bei dem Unternehmen ein Duales Studium gemacht, Maschinenbau. Ja, jetzt halt in der Entwicklung. Ich bin für Verpackungsbauteile der Hausgeräte zuständig. Und, ja, Werdegang, ja, ich bin direkt nach dem Studium da eingestiegen, habe vorher eine Bachelorarbeit auch zu dem Thema Verpackung gemacht, und ja, bin da jetzt halt in den Teams integriert.

I: Und jetzt hast du ja schon, sage ich mal, Verpackungsbauteile als Schwerpunkt angesprochen. Inwiefern spielen dabei Innovationen eine Rolle, beziehungsweise welchen Stellenwert haben die dabei?

B: Also, ja gut, das kommt jetzt darauf an, wie man Innovation dabei definiert. Wir sind ja im normalen Entwicklungsprozess integriert, das heißt, wir entwickeln, sei es jetzt eine nachhaltige Verpackung oder in irgendwelchen Projekten. Also wenn jetzt eine neue Waschmaschine entwickelt wird, braucht die meistens auch eine Anpassung an die Verpackung und so weiter, dass die da halt integriert sind. Mein Unternehmen hat 2019 auf agile Projektarbeitsweise umgestellt, also dann komplett alle Prozesse mit Sprints zu planen. Also jetzt, egal, ob das was Innovatives oder Serienbegleitendes ist. Ja, daher also kein Fokus auf Innovationen. Bei uns stehen auch die langweiligsten Serienaufgaben in Sprints.

I: Okay, alles klar, das ist schon mal ein interessanter wichtiger Aspekt. Und jetzt hast du ja Sprints schon angesprochen, sind ja, wie du gesagt hast, agile Methode und auch meist kurz, fest definierte Zeiträume, in denen definiertes Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet. Das heißt, zu welchem Zweck, beziehungsweise mit welchem Ziel werden dann bei euch die Sprints angewandt?

B: Also, die dienen in erster Linie der Organisation von Aufgaben, also reiner Selbstzweck. Jetzt nicht irgendwie, um die Aufgaben besser erledigen zu können, sondern generell zur Verwaltung, wer welche Aufgaben durchführt. Es gibt unterschiedliche Sprints bei uns. Einerseits die Weeklys und Plannings aus der Gruppenrunde, also der Arbeitsgruppe heraus, wo es halt ein bisschen um Arbeitsverteilung geht, wo es / wo Aufgaben, die anliegen, dann verteilt werden. Und es gibt halt in den Projekten / Beispielsweise, wenn es jetzt eine neue Waschmaschine gibt, in dem Team gibt es dann einzelne Plannings mit Sprints und dann auch Dailys, wo dann die Aufgaben aus dem Team mitgenommen werden und dann quasi in die einzelnen Gruppen verteilt werden.

I: Aber eine Person kann immer nur in einem Sprint Teilnehmer sein, oder?

B: Nein, also es kann jetzt beispielsweise sein, dass ich in das neue, ich nenne es jetzt einfach mal W-eins-Team, entsandt werde. Und dann quasi aus meiner Gruppe da an dem Team teilnehme, da Aufgaben mitnehme und die dann verteile, wenn es um das Gehäuse der Waschmaschine geht, wenn es um den Fuß oder die Verpackung geht. Und die dann quasi in meiner Gruppe weiterverteile, sodass quasi die Aufgaben von da aus dann weiter bearbeitet werden.

I: Okay, alles klar und /

B: Also dann kann ich quasi nur der Stellvertreter, nehme die Aufgaben aber mit und gebe sie dann halt weiter, verteilt weiter, sodass das Projektteam die Aufgabe quasi tracken kann, ohne dass 100 Leute an dem Meeting teilnehmen.

I: Und gleichzeitig bist du halt in deinem, ich sage jetzt mal, Standardteam, in dem regulären Sprint, mit drin?

B: Genau.

I: Der zur Arbeitsorganisation.

B: Genau. Also, das wirklich Absurde bei uns ist auch, dass wir für die Standardsprints das Ganze auf wöchentlich reduziert haben. Also nicht mehr Dailys, sondern nur noch Weeklys, und trotzdem aber den Zweiwochenrhythmus beibehalten haben. Das heißt, wir haben nur ein Weekly und dann wieder ein Planning oder dann ein Weekly und ein Planning hintereinander. Weil eben halt festgestellt wurde, dass, wenn 15 Leute jeden Tag einmal erzählen, woran sie arbeiten / in den meisten Sachen habe ich jetzt halt wenig zu tun. Also beispielsweise, was irgendwie im Gerät passiert, interessiert mich mit der Verpackung ja eher nicht. Und um da den Verlust an Arbeitszeit zu reduzieren, ist das im Verlauf der letzten "Was sind es denn jetzt? Fünf Jahre?" von Dailys auf Weeklys gekürzt worden. Eine sehr interessante Abwandlung, was natürlich zu längeren Erklärzeiten führt. Also, klar, wenn ich erzähle, was ich die Woche über gemacht habe, ist das deutlich länger, als wenn ich das jeden Tag erzähle. Andererseits aber halt nur wöchentlich, sodass mehr Zeit für andere Meetings bestehen bleibt.

I: Ja, und dann aber halt trotzdem nur einmal sozusagen im Sprint, weil ja dann schon wieder Sprintabschluss ist.

B: Genau. Das ist so bisschen, ja, sehr interessant. Das machen auch nicht alle Gruppen so, das ist bei uns so eine Eigenart. Ich bin mir nicht sicher, ob es positiv ist oder nicht. Generell, Sprints mit Leuten, die nicht gegenseitig sich unterstützen können, finde ich sehr, sehr kontraproduktiv. Einfach dadurch, dass, wenn mir jetzt jemand erzählt, was irgendein innerer Riemen im Waschautomat macht, da habe ich nichts von, von der Verpackung her, ja, aber gut. Anderes Thema.

I: Das Beispiel, was du jetzt aber gerade gebracht hast, mit Riemen und Verpackung, ist das in deinem regulären Teamsprint, oder wäre das dann in diesen Projektsprints?

B: Also, im Projektsprint kann das natürlich auch vorkommen, da da eben halt alle Themen, die im Projekt betrachtet werden, vorkommen. Also da kann mir auch jemand was über Elektrik erzählen, der nächste was über Riemen, über Wäsche und dann am Ende ich über Verpackung. Aber in der organisatorischen Gruppe, wo wir dann halt nur das wöchentliche Meeting haben, da gibt es halt / Wir sind halt thematisch für Gehäuse, Aggregat und Verpackung zuständig, so. Das heißt, mit den anderen Themen habe ich wenig zu tun. Aber da gibt es zum Beispiel beim Gehäuse halt immer ein bisschen Schnittmengen, beim Aggregat jetzt eher weniger. Aber ja, das kann vorkommen, dass das in einem Meeting passiert, also in beiden Richtungen.

I: Okay, und wenn man dann euren zweiwöchigen Sprint anguckt, habt ihr dann gemeinsame Ziele auf den Sprint bezogen? Oder hast du sozusagen dein Ziel für eine Verpackung und der andere für das Gehäuse?

B: Wir arbeiten zu zweit oder in einigen Aufgaben zu dritt, wo wir dann gemeinsame Ziele für die Verpackung haben, aber sonst sehr, sehr viele Einzelziele.

I: Okay, alles klar.

B: Die sind dann halt eher thematisch gegliedert. Und da wir auch thematisch die Verantwortlichkeiten gespalten haben, ist das oft, ja, Zweier- oder Dreier Teams an Leuten, die das bearbeiten.

I: Und diese, ich sage jetzt mal, die Sprint-Teilnehmerauswahl erfolgt dann eben in diesem regulären Thema ja nicht, weil ihr eigentlich ja ein festes Team seid, was nicht verändert wird, oder?

B: Ja, genau. Einerseits halt durch die Gruppe, also die organisatorische Zusammensetzung der Gruppe, und andererseits halt durch das Projektteam, wo ja auch am Anfang des Projektstarts halt auch die Projektmitglieder festgelegt wurden.

I: Und wie lange dauert dann bei euch so ein Projekt, wo dann mehrere Projektsprints stattfinden?

B: Also meinst du jetzt ein großes Entwicklungsprojekt, oder?

I: Ja, genau, in dem dann / also, wenn ich / wo dann am Anfang die Projektteilnehmer festgelegt werden und dann einzelne Sprints stattfinden. Das ist dann ein großes Entwicklungsprojekt, oder?

B: Das kann mehrere Jahre dauern. Also, wenn es jetzt um die Entwicklung von einem neuen Waschautomaten geht. Ich glaube, da werden irgendwie drei bis vier Jahre angenommen von Projektstart bis Serienende.

I: Und dann wärst du aber auch drei bis vier Jahre immer wieder in diesen Projektsprints mit drin? Oder können das dann nur einzelne Phasen sein?

B: Also, theoretisch wird man in das Projektteam entsendet. Natürlich verändert sich das über die Jahre ein bisschen, wer da dran teilnimmt. Also beispielsweise am Anfang halt mehr Leute, die an der Planung oder am Projekt / Systemarchitekten oder so weiter integriert sind. Die ziehen sich dann zum Teil nachher raus. Aber theoretisch ist es geplant, dass Projektmitglieder dauerhaft im Projekt bleiben.

I: Okay, und die / Wir nehmen jetzt mal das Beispiel bei dir, Verpackung. Wird dann, sage ich mal, mit definierten Kriterien ausgewählt, wer von euch bei dem Projektteam teilnimmt? Oder wie erfolgt da die Auswahl, wer bei welchem Projekt dabei ist?

B: Genau, also meistens wird halt bei uns aus der Gruppe einer entsendet in irgendein Team. Also, für einen neuen Trockner wird dann der eine entsendet, für einen neuen Waschautomaten wer anders. Und der nimmt dann halt so ein bisschen die Aufgaben mit, sei es jetzt für ein Gehäuse, für eine Verpackung. Und würde mir dann halt berichten "Hier, das Projektteam hat sich die und die Aufgabe überlegt, die solltest du bis nächstes Daily mal ein Ergebnis vorstellen." Oder: "Die hier suchen die und die Preiskalkulation und da brauchen wir mal die Werkzeugkosten." oder so weiter.

I: Ah, okay, das heißt, dass eben aus deiner Teamorganisation heraus ungefähr die Leute fair auf Projekte verteilt sind.

B: Ja, genau, so ein bisschen thematisch halt schon. Also so ein Team/ ein Projekt, wo jetzt ein neues Waschaggregat gebaut wird, da geht natürlich jemand hin, der sich damit gut auskennt. Und jetzt nicht vielleicht irgendwer, der schwerpunktmäßig Verpackung macht, aber, genau, ja. Insgesamt so, ja.

I: Okay, alles klar, verstanden, genau. Und die Projektsprints sind dann auch jeweils zwei Wochen lang?

B: Genau, auch zwei Wochen, ja.

I: Genau. Dann /

B: Die machen sogar größtenteils dann auch richtige Dailys. Also, die haben das weniger zusammengekürzt. Kann sein, dass die teilweise auf jeden zweiten Tag gekürzt wurden, aber die treffen sich deutlich häufiger, als die Gruppensprints.

I: Okay, alles klar. Und die / deine Führungskraft sozusagen aus der Organisationseinheit, ist die daran beteiligt, an welchen Projekten du teilnimmst?

B: Genau, also, an welchen ich teilnehme, das wird dann schon von der Gruppenführungskraft entschieden oder halt besprochen. Ja, aber die nimmt halt nicht an den Sprints teil, sondern höchstens an dem Gruppensprint, wo dann halt quasi die Aufgaben, die aus den

Projekten kommen, besprochen werden.

I: Okay, alles klar, dann habe ich, glaube ich, mal grob umrissen, wie bei euch die Sprinttechnik angewandt wird. Genau, und jetzt probieren wir mal, ein bisschen den Switch zu kriegen noch Richtung Innovation Champions. Also einfach mal darüber zu reden, beziehungsweise ob das dann der Fall sein kann bei euch oder nicht. Wenn ich jetzt den Begriff Innovation Champion nenne, an was denkst du dann als Erstes? Wen hast du da so im Kopf?

B: Also jetzt als Person oder als Entwicklung?

I: Als Person.

B: Okay, also, das wäre dann ja vor allem viel in der Vorentwicklung angesiedelt. Also, hört sich zumindest für mich so an, dass das eher eine Modulentwicklung als eine Serienentwicklung darstellt. Die Idee bei uns ist eigentlich, dass wir Modulentwicklung vor den Projektentwicklungen vorgeschaltet haben. Sei es durch irgendein Abprüfungsprojekt oder irgendeine Bachelor-, Master-, Sonstwie-Arbeit. Und dann quasi mit vorentwickelten Projekten in die großen Modulentwicklungen oder in die Serienentwicklung starten. Sodass eigentlich, wenn es ins Projekt selber hineingeht, das Innovativste, zumindest aus technischer Sicht, dann schon besteht, und es dann eher nur noch um die Probleme, die Mühen der Ebene, also die Umsetzung davon dann geht.

I: Ja, okay, alles klar. Das war auf jeden Fall auch nochmal ein interessanter Aspekt. Genau, ich würde mal noch so ein bisschen in eine andere Richtung gehen. Also, Innovation Champions zeichnen sich nach der Literatur dadurch aus, dass sie von Anfang an bei einem Innovationsvorhaben, wie du schon ein bisschen gesagt hast, dabei sind. Und dieses aber dann auch entlang des Prozesses vorantreiben, auch über Widerstände hinweg, also da Risiken eingehen, das Projekt pushen, fördern.

B: Das kann ja durchaus passieren. Also, wenn jetzt beispielsweise, um jetzt irgendwie bei meiner Verpackung zu bleiben, wenn ich jetzt als Vorentwicklung eine nachhaltige Verpackung vorentwickelt hat, das dann in die Schublade gelegt wird und gesagt wird, bei dem übernächsten Waschautomaten, den wir bringen, bringen wir mit die nachhaltige Verpackung auf Markt. Dann würde diese Aufgabe dann ja, sei es durch mich oder durch eine andere Teamperson, halt wieder zu mir zurückgetragen werden. Sodass meine vorentwickelte Idee, wenn dann umgesetzt in dem Serienentwicklungsprojekt, wieder bei mir zur Anpassung an das Projekt und so weiter damit.

I: Okay, das ist schon mal ein interessanter Aspekt. Genau, und dann, würdest du sagen, also, funktioniert das, weil es richtig dokumentiert ist? Funktioniert das, weil es Personen gibt, die das auf dem Schirm haben und vielleicht auch das Wissen, oder, sage ich mal, den Willen haben, innovative Sachen wieder hervorzubringen? Oder wie könnte dann sowas wieder aufpoppen?

B: Ja gut, also, das funktioniert ja vor allem dadurch, dass / also als Erstes ist es natürlich wichtig, dass man überhaupt als Firma quasi eine Schublade mit Ideen hat, die man herausholen kann, da für die Vorentwicklung. Die Frage ist dann, wie weit vorentwickelt die sind, wenn die aus der Schublade wieder entnommen werden müssen, und wie viel da schon von veraltet ist, was da damals mal sich überlegt wurde. Sonst funktioniert das ja / also, es funktioniert bei uns auch nur mäßig, weil halt viele Sachen dann wieder neu angepasst werden, und oft unterschätzt wird, wie viel Aufwand es ist, etwas, was man schon mal sich überlegt hatte, dann an das passende Serienentwicklungsprojekt anzupassen. Ja, aber sonst, es funktioniert halt über diese Struktur so ein bisschen, dass da keiner einen Einzelwillen haben muss, sondern dass quasi das System das so ein bisschen abfängt. Weil beispielsweise jemand das vorentwickelt hat, dann es zur Seite legt, und dann das Marketing, wenn es diese Idee sieht oder halt in irgendwelchen Katalogen oder Auflistungen sieht, was halt schon mal vorentwickelt wurde, dass quasi der Systemarchitekt, der sich überlegt, was in ein Projekt hinein soll, so ein bisschen zusammensetzen kann, was Sinn macht für den Automaten. Und ab dann das quasi als Forderung wieder zurück an das Projektteam gibt, so. Dann, ja, dann

gibt es schon einen ganz guten Stamm an Informationen, worauf man aufbauen kann für die Serienentwicklung.

I: Ja, okay, habe ich verstanden. Genau, dann /

B: Bestenfalls könnte die Person ja zwischendurch gegangen sein. Und trotzdem ist das Wissen vorhanden. Aber ob das immer klappt, das ist dann noch was anderes.

I: (lacht) Ja, okay, genau. Aber wir stellen uns jetzt mal kurz eine Person vor, die sich eben dadurch auszeichnet, dass sie innovativ sein möchte und die Leute mitreißt, motiviert und bewusst fördert, dass neue Ideen generiert werden und die auch getestet werden. Würdest du sagen, dass solche Personen, innerhalb von, sei es Projekt- oder Gruppensprint, eine besondere Rolle einnehmen?

B: Also wahrscheinlich werden sie die sich selber erkämpfen und dafür durchsetzen, dass ihre Sachen umgesetzt werden. Aber ich würde sagen, dass tendenziell da viele Steine im Weg liegen, dadurch, dass durch das Projekt Sachen abgegrenzt werden, Ausgaben begrenzt würden. Oder es halt auch sein kann, dass etwas, was man sich frisch überlegt hat, für ein, zwei Jahre da zwischendurch in der Schublade landet. Was ja durchaus sehr deprimierend sein kann. Deswegen, ich würde jetzt nicht sagen, dass das besonders hilfreich ist, sondern teilweise sogar bremsend.

I: Okay. Und fällt dir eine Person ein, die bei euch so agiert?

B: Ja, da haben wir einige, die so spezielle Entwicklungen für Waschautomaten da haben. Und die halt wirklich kämpfen müssen, dass das in ein Projekt mit hineinkommt. Weil die Ideen, die halt technisch sehr, sehr gut sind, oft halt besonders teuer sind. Und dann muss man eben halt da passend Leute von überzeugen, dass diese Ideen es wert sind, in irgendeinem Projekt mit aufgenommen zu werden. Und da teilweise halt auch schon zwei oder drei Anläufe gelaufen sind, um das da hineinzukriegen, und dann im Verlauf von Projekten es wieder rausgespart wurde oder sonst wie entfallen ist.

I: Ja, okay, ja, interessanter Aspekt, aber letztendlich müssen sie oder wollen sie ihr technisches Ding verkaufen, um halt zu gucken, dass es so hineinkommt.

B: Ja, oder halt, weil sie von dieser Idee auch überzeugt sind. Also, so in Bezug auf Geräusch- oder Schwingungsminderung gibt es da einige sehr interessante Ideen. Und einige Mitarbeiter, die brennen einfach für ihre Idee davon. Aber solange, wie sie es in kein Projekt hineinkriegen, ist es halt sehr, sehr schwer. Aber man kann das ja ein Stück weit weiterentwickeln unter dem Radar von solchen Projekten. Aber spätestens bei einer Werkzeugbestellung braucht man halt immer ein Projekt, das das Ganze sponsert und trägt. Und, ja, das ist oft der Punkt, wo die Projekte oder diese Ideen dann ein bisschen, ja, auf Eis gelegt werden.

I: Okay, alles klar. Und die probieren es halt, also, wie du dann gesagt hast, irgendwie dann halt zwei, drei Anläufe, und probieren es dann noch mal bei anderen Projekten mit den Ideen?

B: Ja.

I: Okay, alles klar. Und die Personen, die aber sich, sage ich mal, jetzt durch Fähigkeiten auszeichnen, indem sie für die einzelnen Ideen brennen, werden auch mal, wenn man jetzt noch mal in Richtung Vorentwicklung denkt, dann bewusst in Vorentwicklungssprints eingesetzt? Oder sind die "normale Team- und Projektmitglieder" und kämpfen halt das eine oder andere Mal für ihre Idee mehr?

B: Im Generellen sind sie halt normale Teammitglieder bei uns in der Gruppe. Die Aufgabenverteilung führt halt oft auch schon dazu, dass sie ein paar mehr von den Aufgaben in der Richtung machen. Also, da kommt es so ein bisschen auf das Gespür des Gruppenleiters an, da Aufgaben zu verteilen, dass da nebenher vielleicht für solche Ideen noch Zeit ist.

Einfach um auch das Schubladenpotenzial an Vorentwicklung ein bisschen zu erfüllen, das ja im Konzerninteresse ist. Aber generell ist das jetzt nicht systematisch geplant, sondern eher auf dem Geschick der untersten Level Management basierend.

I: Okay, alles klar, genau. Und dann kann es aber halt auch mal sein, dass in einem Projektsprint zwei, drei von diesen Personen dabei sind, und manchmal halt auch keine, oder?

B: Ja, aber ein paar der Ideen sind ja dabei. Also einige sind halt vielleicht Ideen, die schon bisschen älter sind, oder eben halt auch noch nicht so weit entwickelt. Aber irgendwelche der Ideen, darauf basiert ja jedes neue Projekt, also außer das ist jetzt ein reines Ratioprojekt. Das jetzt mal ausgenommen.

I: Okay, alles klar, verstanden. Genau, wenn du jetzt mal so ein bisschen noch einmal reflektierst, wir bleiben noch einmal bei der Person, und die diese bestimmten Eigenschaften haben. Und wenn du jetzt sagen würdest, auf den Projektsprint bezogen, gäbe es von deiner Seite aus eine Empfehlung oder auch Herausforderungen, die man beachten muss, bezogen auf solche Personen und eure Sprintstruktur?

B: Also, das generelle Problem ist ja oft, dass man sowas in irgendwas rein entwickeln muss oder das Kapital für die Umsetzung dieser Ideen bereitstellen muss. Klar, das Problem bleibt ja, egal in welcher Struktur, bestehen einfach. Innovationen sind halt teuer. Was man beachten muss, ja, dass man sie halt nicht zu doll ausbremst und dass man ihnen auch ihren Spielraum im Projekt gibt. Also, dass das Projekt nicht zu schnell daran vorbeizieht oder die Idee in unreif quasi verbrennt, indem quasi unreif irgendein Prototyp irgendwo hingestellt wird mit irgendwelchen Mustern, die noch nicht fertig sind, und dann schon entschieden wird, dass das Ganze nicht umsetzbar ist. So was führt halt auch zu sehr großer Frustration, wenn quasi das Ziel zu ehrgeizig gesteckt ist. Also so was führt dann ja halt auch dazu, dass die Person, die für ihre Idee stand, danach / Also, entweder das Management entscheidet, dass diese Idee nichts ist, einfach weil sie in zu frühem Stadium getestet wurde. Aber für die Person selber, ja, ob sie jetzt das in einem Sprint- oder in einem nicht sprintgesteuerten Projekt macht, würde ich sagen, mach da eher wenig einen Unterschied.

I: Okay, alles klar, nein, super. Das war schon mal einiges zu der Person, sehr gut. Dann würde ich noch einmal zurückkommen. Du hattest es eben mit dem Vorentwicklungs / einmal erzählt, im Sinne von / Also, ich weiß nicht mehr genau, wie du es genannt hast, aber, im Sinne von Bachelor-, Masterarbeit, wo Module vorgefertigt werden oder vorbereitet werden, die dann in die Projektsprints kommen. Jetzt mal Bachelor-, Masterarbeit ausgeklammert, aber diese Modulbearbeitung, erfolgt die auch in Sprints?

B: Also, über die Gruppenkoordination wird ja alles in Sprints koordiniert, aber halt eigentlich eher so wie so eine langfristige Aufgabe. Die werden oft mit einem kleinen Button Langläufer, da eben halt viele Aufgaben davon, wenn es jetzt irgendein Dauerversuch, -test oder so weiter ist, nicht in zwei Wochen bearbeitbar sind. Die laufen dann eher so ein bisschen langfristig nebenher. Wenn es irgendein richtiges Vorentwicklungsprojekt ist für irgendein Thema, wo dann auch Geld zur Verfügung gestellt wird, weil es ein besonderes Ziel für irgendein Sonderprojekt oder so weiter ist, dann werden die oft auch mit eigenen Sprints und eigenen Meetings versehen. Aber das sind dann eher größere Vorentwicklungen.

I: Okay, alles klar. Ja, das heißt, entweder große Vorentwicklungsprojekte mit Sprints.

B: Oder so klein unter dem Radar.

I: Oder Ideenausarbeitung und sowas im Zuge von den normalen Gruppen-, Arbeitsorganisationssprints.

B: Ja, genau.

I: Okay, ja, super, das ist auf jeden Fall interessant. Gibt es noch irgendwas, was ich jetzt nicht angesprochen habe, wo du sagen würdest, das ist noch ein interessanter Aspekt Richtung Sprints, Innovationsträgern?

B: Also wichtig ist halt die Zeit, die man auch dabei verbrennt, wenn man anderen Leuten zuhört, von denen man nichts hat. Das finde ich, ist ein ganz, ganz ätzender Punkt, der halt auch dazu führt, dass die Motivation auf solche Sprints sehr, sehr gering ist bei uns in Gruppen zum Teil. Also wir in der Gruppe sind fast 15 Leute. Wenn ich von fünf davon interessiert bin, was die zu sagen haben, dann ist es ein guter Tag. So, und bei zehn anderen hört man zu, was sie zu erzählen haben. Das können die schönsten Innovationen sein, wenn man davon nichts hat, dann bremst das halt auch die eigene Arbeit aus. Ja, das ist so ein bisschen nachteilig, dass man da die Sprintzusammensetzung sehr, sehr viel genauer auswählen müsste, als was mein Unternehmen bisher macht.

I: Und wie lange dauern, ich sage mal, jetzt so Dailys bei einem Projektsprint und die Weeklys bei einem Gruppensprint ungefähr?

B: Ich würde beides so ungefähr auf 40 Minuten ansetzen.

I: Oh, okay. Ja, dann weiß ich, was du meinst (lacht).

B: Ja, (lacht) das ist halt schon eine ganze Menge Zeit, die man da verbrennt, ja.

I: Ja, bei uns sind das zehn Minuten täglich, deswegen, ja, klar.

B: Ja, bei den Projektsprints gibt es das in extrem. Dass dann teilweise Leute, wenn die was berichten, dass die dann nur für das Thema kommen, was sie interessiert, und danach wieder gehen. Also das, ja, ist interessant. (lacht)

I: Okay, ja, waren auf jeden Fall viele interessante, wichtige Informationen und vor allem, sage ich mal, eine andere Anwendungsweise von den Sprints her.

B: Ja, absolut.

I: Von daher, wenn du jetzt gerade nichts mehr zu ergänzen hast, würde ich an der Stelle schon mal die Aufzeichnung beenden?

B: Ja.

#### 4. Interview 4 – Vertrieb Pumpen- und Antriebstechnik

I: Dann hallo erstmal vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst. Vielleicht kurz zum Einstieg kannst du einmal sagen, bei welchem Unternehmen du arbeitest, welche Position du hast und welche Aufgaben und Tätigkeiten du durchführst.

B: Genau, also ich bin bei einem Unternehmen für Pumpen und Antriebstechnik. Weltweit führend, sagt man ja gerne noch. Und da bin ich im Vertrieb zuständig für Pricing Coordinator, Pricing Consultant in einer / in der Industriedivision. Also das sind so vier Divisionen und ich bin eben in der Industrie. Genau, und da mache ich halt alles so mit Datenanalysen und auch eben so Projektumsetzung, diese erfolgt in Sprints.

I: Okay, jetzt hast du ja selber schon Sprint als Begriff genannt. Sprints sind ja kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team ein bestimmtes / eine Fragestellung, ein Thema bearbeitet. Zu welchem Zweck, beziehungsweise mit welchem Ziel werden denn bei euch Sprints eingesetzt?

B: Genau, also das gibt es jetzt noch gar nicht so lange. Jetzt, ich glaube, vor zwei Wochen, wurde gerade so ungefähr der fünfte Sprint jetzt abgeschlossen, in dem, wo ich halt dabei bin. Das ist so im globalen Pricing Team, was über die ganze Firma eben so gemacht wird, global. Und da werden irgendwie so technische Projekte umgesetzt, so vor allem Implementierungen in SAP, Weiterentwicklungen und auch sonstige Großprojekte, die halt umgesetzt werden sollen. Und da teilt man die Aufgaben ein bisschen auf, eben dass man die in einem Sprint erledigen kann. Aber auch teilweise wirklich so kleinere Projekte, die dann innerhalb von einem Sprint erledigt werden, dass man da eben so einen festen Zeitrahmen hat, wie man halt die Projekt-Pipeline abarbeitet, genau.

I: Und jetzt hast du schon einen festen Zeitrahmen genannt. Wie sehen denn so die Rahmenbedingungen bei euch bei einem Sprint aus, was Länge und sowas angeht?

B: Genau, also Sprintlänge ist immer drei Wochen, die angesetzt sind, wo dann halt eben Feiertage und sowas dann halt auch mal ein bisschen flexibler sind. Aber an sich sind es immer so round about drei Wochen, die angesetzt werden, ja.

I: Und in den drei Wochen warst du dann komplett für den Sprint freigestellt? Oder wie viele Stunden am Tag hast du gesprintet, wie viel war zusammen in dem Team? Genau.

B: Also komplett freigestellt ist man dann nicht, das ist nur, dass man da eben zuarbeitet. Also man wird dann so mit reingezogen, man wird da / man macht da ein bisschen was mit, man wird dann halt auf einzelne Aufgaben zugeteilt. Aber es ist jetzt nicht, dass das komplette Team / weil das ist wirklich eher so eine Zusammenarbeit. Also es sind aus verschiedenen Teams welche dem Produktteam quasi zugeordnet dafür, für das Pricing, aber die machen auch nebenbei noch andere Sachen. Also wir sind dann Teil von dem Projekt, haben aber eigentlich mehrere, auch außerhalb, die nicht mit Sprint oder agil gehandelt werden. Dementsprechend ist dann eben so ein Teil davon / Es ist jetzt aber nicht unbedingt festgeschrieben, wie viel Zeit muss man dafür aufwenden. Ja, es ist noch relativ locker, es ist noch am Anfang und man findet sich noch so ein bisschen, würde ich sagen, genau.

I: Okay, alles klar. Aber gibt es dann Leute, die auch, sage ich mal / deren Hauptaufgabe nur dieser Sprint ist? Oder werdet ihr alle so ein bisschen mit in dieses Sprint-Thema reingezogen, wo dann eben in den drei Wochen der Fokus durch bestimmte Aufgaben drauf liegt?

B: Ich würde jetzt mal sagen, der Organisator oder die, die das organisieren, die sind da schon sehr größtenteils drinnen, dass sie halt fast nur agil das machen alles. Aber immer, wenn es dann halt so die speziellen Teams gibt, wo man dann halt welche aus der IT dabei haben muss oder jetzt bei uns aus den Divisionen teilweise, dann ist das wirklich / man ist nur teilweise drinnen. Aber dieses / da gibt es ein globales Pricing Excellence Team, sage ich mal, nennen sie sich, die sind dann schon sehr agil aufgestellt. Die haben so für sich als Team quasi gesagt: *„Wir machen das jetzt so.“* Und den anderen können sie halt nicht

sagen: Ihr müsst das jetzt so machen. Sondern es ist eher so, man möchte sie dazuholen und in dieses Agile eben mit reinbringen. Dass man das halt / so die Projektstruktur aufbaut für die Projekte, weil deren Hauptaufgaben sind schon immer eher Projektumsetzung und nicht mehr Tagesgeschäft. Deswegen können die das relativ konsequent durchziehen, dass sie in so Sprints arbeiten und so eben ihre Arbeit einfach strukturieren, auch die Projektumsetzung. Dass wirklich so alle drei Wochen man so einen Fortschritt sieht, dass man einfach strukturierter da rangeht, genau.

I: Und das Team ist aber dann sozusagen auch immer in einem Sprint? Also die haben drei Wochen Sprint und darauf folgt direkt der nächste Drei-Wochen-Sprint?

B: Genau.

I: Und du bist halt, wenn du mal ausgewählt wirst, dann drei Wochen in einem Sprint, und dann kann es sein, dass du vier Monate wieder keinen Sprint hast?

B: Genau, also ich bin halt nur, dass ich manchmal reingezogen werde, dass / Wenn die Projekte halt wirklich davon / von denen getrieben werden und ich bin quasi in dem Projektteam damit dabei, dass ich Aufgaben mit umsetzen soll, dann bin ich halt dabei. Aber es ist jetzt nicht, dass ich jeden Sprint mitmache, aber die Projektzeiten, die eben festgelegt werden / Wenn es längere Projekte sind, da sieht man schon, das ist immer dieser Drei-Wochen-Rhythmus. Das sieht man dann schon drinnen, ja.

I: Okay, alles klar, kannst du was zur Sprint-Teilnehmerauswahl sagen? Also erfolgt die anhand definierter Kriterien oder wie wird entschieden, wer an so einem Sprint teilnimmt?

B: Also das ist eher so, ja, sage ich mal, Stakeholder Management, was da gemacht wird. So eher, was wird benötigt für die Aufgaben? In welche Teilbereiche geht es eben rein? Zum Beispiel werden jetzt / oder kann das auf einem globalen Level umgesetzt werden oder müssen lokale Leute mit reingeholt werden? Wie weit gehen die Projekte? Ist das eine technische Aufgabe? Also wirklich rein nach den Aufgaben wird da eigentlich geschaut, wer da mitkommen soll. Und dann wird das teilweise auch von dem globalen in einem Level da drunter / Wenn das dann in die Industrie / in die Divisionen geht, wird dann eben gesagt: Wir brauchen Unterstützung von den Divisionen. Und dann wird da auf dem Ebene so gesagt, wer soll jetzt diese Aufgabe übernehmen. Also dann wird von jeder Division einer auserwählt, sage ich mal. Oder halt je nachdem, wie halt gerade die Workload so ungefähr ist, wird dann eben gesagt, wer dann da mitmachen soll. Also so kenne ich das. Direkt involviert in Auswahl bin ich halt nicht ganz, aber so in dem funktioniert es dann eben, genau.

I: Okay, passt, genau. Dann jetzt mal so ein bisschen, sage ich mal, das noch kombinieren. Beziehungsweise, wenn ich jetzt auch mal den Begriff Innovation Champion nenne, was stellst du dir darunter vor?

B: (...) Innovation Champion habe ich vorher, muss ich sagen, noch nicht gehört gehabt. Ich denke aber, das geht eben in die Richtung so rein, wer vielleicht auch auserwählt / oder wie neue Projekte vielleicht in dieses agile Umfeld mit reingeholt werden. Also wer vielleicht auserwählt, was jetzt da genau als Innovation benannt werden soll. Oder ich denke mal, in so eine Richtung geht das dann, ja.

I: Passt er mal. Ja, alles gut, um den ersten Eindruck zu kriegen. Genau, also ein Innovation Champion ist letztendlich eine Person, die sich in dem Unternehmen von Anfang an für ein Innovationsvorhaben aktiv und auch enthusiastisch in gewisser Weise einsetzt und das gegen alle Widerstände vortreibt. Also so ein bisschen wie du sagst, von wegen, wird für ein Projekt ausgewählt. Sowas kann natürlich dann den Innovation Champion beeinflussen, wenn er von einer Idee oder von der Projektidee zu hundert Prozent überzeugt ist und die pusht. Dass er dann natürlich damit beeinflusst, dass das zu einem Projekt, zu einem Sprint-Thema wird. Und so eine Person kennzeichnet sich eben auch dadurch aus, dass sie, sage ich mal, bestimmtes Wissen aufweist Richtung technisches Know-how und Organisationswissen. Und dann aber auch eben auch eine innovative und kreative Denkweise hat und so ein bisschen dieses Talent, sage ich mal, eine Gruppe mitzureißen, anzutreiben, und da halt,

sage ich mal, motiviert und die Leute mitreißt. Und jetzt ist so ein bisschen die Frage, ob / wenn du an deinen Sprint, wo du dabei warst, zurückdenkst, gab es eine Person, die / wo du jetzt, wenn du die Definition hörst, irgendwie sagst: „Ach ja, die hatte so Eigenschaften oder die hat so ein bisschen versucht, den Sprint voranzutreiben, zu beeinflussen.“?

B: Ich würde jetzt nicht unbedingt beim Sprint anfangen, sondern eigentlich eher noch davor, dass es überhaupt zu einem Sprint geworden ist. Weil das ist bei uns doch sehr getrieben, dass wir mittlerweile versuchen, halt viel global zu standardisieren. Und da hatten wir jetzt zum Beispiel mal ein Projekt, das der / aus unserer Perspektive, aus der Industrie halt hochgebracht haben und gesagt haben: „Wir möchten das umsetzen.“ Allerdings würde es halt auch alle anderen Unternehmensbereiche betreffen, dementsprechend war er da erstmal so sehr zurückhalten wegen / ist ja zusätzliche Arbeit und wir haben erst mal nichts davon. Dementsprechend musste man das halt schon so vorantreiben, die anderen überzeugen, dass es überhaupt erst mal aufgenommen wird in einen möglichen Sprint. Sodass man es jetzt mittlerweile geschafft hat, dass es ein Sprint wird und dass es jetzt in den folgenden Sprints irgendwann auftauchen wird. Zumindest die Vorarbeit, dass man Projektpläne macht und dann auch die Umsetzung. Also ich würde sagen, ja. Vielleicht nicht unbedingt aus der Perspektive, dass man sagt, wie kann man es eigentlich alles umsetzen, aber einfach von der Idee und diese Idee vorantreiben, dass es überhaupt zu einem Sprint geworden ist. Da war einer bei uns schon dabei, ja. Also wir haben zum Beispiel aus Europa die Idee gebracht zum Globalen, und der Globale musste dann eben alle anderen Divisionen auch überzeugen. Und auch dieses globale Produktteam, die die Sprints organisieren, aber auch supporten. Weil, hätten wir die nicht überzeugt bekommen, wäre es gesagt worden: „Können wir so nicht machen, müsste ich jetzt selber machen.“ Und dann wird es ewig dauern, weil hinter diesen Sprint sind mittlerweile halt auch gewisse Ressourcen, die da wirklich schon aus der IT dann zur Verfügung gestellt werden. Das, was du am Anfang sagtest, mit dem wie viel Zeit muss man reinbringen oder ob das geregelt ist / Die genauen Absprachen kenne ich nicht, aber ich weiß, dass die halt teilweise aus der IT schon so ein bisschen Absprachen haben, wie viel Zeit darf in Anspruch / also wie viele Kapazitäten die zur Verfügung gestellt bekommen. Und dementsprechend muss man eben da so ein bisschen Vorarbeit leisten. Und dieses Innovation Champion würde ich da mit so ein bisschen vielleicht auch mit reinbringen. Also das hört sich für mich sagen, als könnte das so sein, in dieser Definition.

I: Also ja, ist auf jeden Fall ein gutes Beispiel. Und wenn wir jetzt gerade mal bei dem Beispiel bleiben, sage ich mal, die Person oder die Personen, die das bewusst getrieben haben, würdest du sagen, dass die auch speziell dafür ausgewählt wurden? Im Sinne von: „Hey, push du das.“ Und da, sage ich mal, eine Führungskraft dahinter war, die die Person angetrieben hat, weil klar war, dass die das vom Ding her ganz gut kann? Oder hat sie sich sozusagen selber die Aufgabe aufgrund intrinsischer Motivation gegeben?

B: Im Prinzip war das der Vorgesetzte. Also es war für die Divisionen eben der Oberste für Pricing. Und sonst darunter, dass wir ihn überzeugt haben, das kam eher so von mir und von einem Kollegen von mir, dass wir halt so ein bisschen das bei ihm positioniert hatten. Und sobald wir ihn hatten, hat er das quasi als Gatekeeper dann noch ein Level höher gebracht so. Weil wir können nicht direkt zum Globalen, das ist so ein bisschen, ja, wir müssen auch das Globale / Weil das ist dann so ein bisschen hierarchisch dann doch auch gemacht, dass man halt nicht mit jeglichem in diese Sprints reinkommt, sondern halt wirklich schon so ein bisschen Gatekeeper-mäßig das auch dann überzeugt, genau.

I: Und dann gibt es auch, sage ich mal, wie so einen Sprint-Backlog, wo dann sozusagen das über die Gatekeeper reinkommt und dann halt priorisiert wird, und, wie du gesagt hast, dann halt vielleicht eins der nächsten Sprints dann euer Thema wird.

B: Genau, das ist quasi so ein / ja, also man hat halt eine Pipeline von Projekten, die man gerne machen möchte, da kann jede Division was reinbringen. Aber im Endeffekt ist das dann auch eine gemeinsame Entscheidung dann von allen Stakeholdern. Also von globalen Funktionen, die für alle Divisionen zuständig sind, aber auch von den Gatekeepern, sage ich mal, von jeder Division, dass die dann zusammen entscheiden, wie es jetzt priorisiert werden soll. Und da wird dann halt versucht, dass möglichst im Einklang ein gemeinsamer Nenner gefunden wird, welche Projekte jetzt priorisiert werden, dass halt möglichst alle

Divisionen halt möglichst viel rausbekommen. Also wenn jetzt eine Division kommt und sagt: Wir möchten das machen. Dann muss er halt auch die anderen Divisionen und das Globale überzeugen, dass es halt priorisiert werden sollte und dafür andere Projekte weiter hinten ran gestellt werden, weil es ja relativ viele in der Pipeline dafür gibt. Und genau, so funktioniert das dann halt, dass man so ein kleines Komitee quasi aufgebaut hat, was dann entscheidet, was gemacht werden soll.

I: Okay, alles klar. Dann haben wir ja damit sozusagen ein bisschen die Phase vor dem Sprint und auch, wie jetzt sozusagen ein Thema durch Leute, die Eigenschaften von Innovation Champion aufweisen, beeinflussen können. Und jetzt in einem Sprint / wenn wir jetzt mal den als Beispiel nehmen, wo du jetzt dabei warst. Würdest du sagen, dass es da eine Person gab, die vielleicht auch unabhängig von ihrer Rolle oder aufgrund ihrer Rolle so Eigenschaften eines Innovation Champions, was Wissen, intrinsische Motivation, Kreativität angeht, ausgezeichnet hat?

B: Ja, das merkt man dann teilweise schon, dass die Sprints dann eben so gemacht sind, dass meistens / Die, die es halt gerne vorantreiben möchten, ist meistens halt die Division, die es vorantreiben möchte. Die wirkt dann wie so ein zweiter Projektleiter. Also es gibt ja eigentlich immer so einen, ich glaube, Scrum Master, hieß es ja, der eigentlich so die Koordinierung übernimmt. Aber man hat dann immer so ein bisschen auch gemerkt, es gibt so noch einen zweiten Projektleiter scheinbar. Der so ein bisschen versucht, das Ganze halt voranzubringen, dass das halt auch im gewissen Zeitrahmen bleibt, und dann auch hinterher ist und dann auch hilft. So habe ich das wahrgenommen. Und dementsprechend würde ich sagen, ja, doch, schon. Das merkt man dann schon, von welcher Seite das getrieben wird und wie dann eben auch die / der Antrieb dahinter ist, wie sehr man dahintersteckt, ja.

I: Okay, ja, das ist eine sehr interessante Wahrnehmung, weil das ja letztendlich dann auch, sage ich mal, in gewisser Weise den Sprint beeinflussen kann. Beziehungsweise eben da nochmal einen anderen Druck hinter verleiht, wenn da jemand ist, der so ganz / also zusätzlich probiert, das Team so ein bisschen voranzutreiben, ne? Jetzt hast du gerade schon Scrum mal angesprochen. Würdest du sagen, dass eure dreiwöchige Sprint-Methode, die ihr da anwendet, an Scrum orientiert ist?

B: Ja, ich würde eher sagen, das ist / man / also man versucht im Moment, das agile Projektmanagement so mehr und mehr reinzubringen. Und wenn, dann ist es eigentlich in den meisten Fällen Scrum, was ich so höre. Wenn man da was direkt hört, dann ist es eigentlich eher Scrum, ja.

I: Okay. Und jetzt hattest du immer mal wieder davon gesprochen, also / oder zweimal die ITler erwähnt. Welche Rolle spielt IT-Softwareentwicklung in Bezug bei euch auf Sprints und wie die Sprints durchgeführt werden? (...) Also weißt du, was ich meine?

B: (lacht) In dem Bereich gibt es meistens so eine Idee nicht, nee.

I: Also die sind dann inhaltlich so tragend für die / also inhaltlich so relevant, dass sie mehr oder weniger ein Schwerpunkt von dem Sprint sind?

B: Ja, also es ist nämlich in den Sachen im Moment sehr viel, wie kann man das Pricing automatisierter in SAP umsetzen? Und wie kriegt man das eben vereinfachter hin? Und dementsprechend ist dann auch viel mit Konfiguration in SAP und auch außerhalb notwendig. Dementsprechend haben die eigentlich schon mit den größten Bestandteil, also ohne die geht es fast gar nicht, genau.

I: Und ihr dann halt so ein bisschen drumherum, aber Schwerpunkt sind sozusagen die IT-Lösungen, die innerhalb vom Sprint entwickelt werden?

B: Genau, das sind eigentlich immer so zwei Pfade, die es meistens gibt. Das ist einmal so diese technische Komponente, die halt von der IT gemacht wird, und dann so Commercial-Umsetzung im Vertrieb dann direkt zum Kunden hin. Weil viele Lösungen werden dann eben gefunden, die aber erst mal in SAP hergestellt werden müssen. Und sobald sie zur

Verfügung stehen, dann muss es quasi mit Zahlen gefüllt werden und Daten, damit sie überhaupt auf den Kunden kommen. Also das sind dann so diese zwei Phasen, technische Komponente, die halt vorhanden sein muss, damit danach die kommerzielle Umsetzung auch durchgeführt werden kann.

I: Okay, alles klar, genau. Und jetzt hattest du ja eben noch also als Innovation Champion diesen zweiten Projektleiter angesprochen. Wie hast du das denn wahrgenommen, dass es sozusagen diesen gab als Sprint-Teilnehmer? Also war das für dich störend, motivierend, lästig? Genau, was hat das für einen Eindruck auf dich erwirkt?

B: Also es war jetzt nicht so, dass zweiter Projektleiter jetzt, sage ich mal / dass er wirklich leitend war und gesagt hat, wer muss was machen, sondern das war eher so ein erster Ansprechpartner auch, wie kann man es umsetzen. Also dass man / dass er sehr / also helfend zur Seite stand. Und dann halt auch versucht hat, da, wo fast nicht unbedingt seine Aufgabe war, aber auch ein bisschen außerhalb davon, halt so einen Einfluss zu nehmen, um zu sagen, wie man es machen könnte. Und wenn es halt Probleme gab, da halt einfach zu unterstützen. So ist das / also das war dann so seine Position, und dann so ein bisschen außerhalb noch versuchen zu helfen. Jetzt nicht unbedingt direkt leitend und nachverfolgen und sonst was, sondern wirklich einfach nur so / vielleicht so im Hintergrund so ein bisschen versuchen zu koordinieren, wo es / Wenn man gemerkt hat, dass es irgendwie gehapert hat irgendwo, so ein bisschen / einfach ein bisschen mehr hinterher. Wo ein Projektleiter vielleicht einfach nur so / Erst, wenn die Deadline so ungefähr verstrichen ist für so ein Zwischenziel, dann wird vielleicht nachverfolgt. Sondern einfach schon so vorher so ein bisschen auch was mit auf dem Schirm hatte, so habe ich es wahrgenommen.

I: Okay. Und hatte für dich / also durchaus, sage ich mal, positive Wahrnehmung, oder /

B: Ja, genau, es hatte eigentlich eher eine positive Wahrnehmung, dass es halt wirklich so ein bisschen unterstützend ist, einfach um so weiterzukommen. Und da, wo es halt Hindernisse gab, dass man die halt frühzeitig gemerkt hatte und dann unterstützt hat. Aber dass es noch keine nervende, sage ich mal, immer nachverfolgen war, sondern wirklich einfach nur so unterstützend. Dementsprechend würde ich sagen, war es eher hilfreich als störend.

I: Okay, alles klar. Genau, jetzt haben wir, sage ich mal, vor allem über die Sprintmethodik gesprochen, so ein bisschen über Innovation Champions und welche Rolle die einnehmen können. Gibt es irgendwas, wo du sagst, das habe ich jetzt noch nicht gefragt, das würdest du noch erwähnen wollen oder ansprechen?

B: (...) Nee, also eigentlich haben wir so vieles abgedeckt jetzt, so wie das Agile, sage ich mir, bei uns umgesetzt wird. (...) Nee, genau.

I: Okay, perfekt, dann würde ich an der Stelle schon mal die Aufnahme beenden.

B: Okay.

## 5. Interview 5 – Projektmanagement Automatisierungstechnik

B: Genau. Ich habe schon einige Stationen durchlaufen bei einem Automatisierungstechnik Unternehmen. Aktuell bin ich im strategischen Projektmanagement. Das heißt, was machen wir? Wir machen Projektmanagement mit Menschen, sage ich mal, und nicht mit Technik. Das heißt Reorganisation von Bereichen, sei es neue Standorte aufbauen. Sozusagen das mit begleiten, betreuen. Also jegliche organisatorischen Veränderungen mit dem Link zur Strategie. Aber auch jahrelang in der Entwicklung tätig. Also nicht als Entwickler, sondern als Projektleiter. Also Produkte quasi auf die Straße zu bringen, auf den Markt zu bringen, Neuheiten auf die Straße zu bringen. Und ich denke, da haben wir / habe ich aktuell keine Projekte nach Scrum oder mit Sprints an der Stelle. Aber natürlich in meiner Vergangenheit und, ich sage mal, klassisch in der Entwicklung, gerade in der Softwareentwicklung oder so wurde nach Scrum entwickelt. Genau also, von daher kann ich da ein bisschen aus Nähkästchen plaudern, sage ich mal.

I: Okay, ja, klingt sehr gut. Und auch die Kombi jetzt von den Themen, sage ich mal, mit Projektmanagement für Menschen und mit den Sprints, klingt auf jeden Fall gut. Sprints sind ja kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet. Jetzt haben wir es gerade schon so ein bisschen angerissen. Zu welchem Zweck oder mit welchem Ziel werden denn Sprints in Ihrem Unternehmen durchgeführt?

B: Mit welchem Ziel? (...) Sagen wir mal so, es gibt zwei verschiedene Wege, ja? Das eine Ziel ist ein Projekt sozusagen natürlich zu Ende zu bringen in einem gewissen Zeitrahmen, ja? Der zur Verfügung steht, ja? Also entsprechend ist der durchgetaktet. Und die Leistung ist natürlich in dem Fall variabel, ja? Das heißt jetzt, wenn man blickt in die Entwicklung oder in eine Geräteentwicklung, kommt am Ende des Tages termingerecht ein Produkt raus, ja? Also der Termin ist im Fokus, die Zeit ist im Fokus und die Leistung wird skaliert, ja? Beziehungsweise die Leistung wird auf dem Weg angepasst, weil die Welt ändert sich, oder es ändern sich ja verschiedene / sagen wir mal, das Umfeld. Und auf diese Änderungen kann man gegebenenfalls reagieren. Ja, ist bei einer Produktentwicklung eher schwieriger, wenn was schon bestellt ist oder getan ist. Wenn man jetzt den Link macht auf unsere Seite der Straße, das heißt, mit einer Organisationsveränderung ist es ja dito. In kürzester Zeit haben wir immer ein Ergebnis, ne? Dieses Ergebnis wird ja demonstriert, den Product Owner. Product Owner ist dann bei uns das Managementteam oder der Auftraggeber an der Stelle. Und er ist entweder mit zufrieden oder hat Veränderungen, Verbesserungen sozusagen in diesem Outcome, was rauskommt.

I: Okay. Und das heißt, die Bereiche, wo jetzt hauptsächlich Sprints angewendet werden, sind dann Produktentwicklung und Softwareentwicklung? Oder in welchen Bereichen noch?

B: Es geht durch das Unternehmen durch. Es ist natürlich eine große Mindset-Frage. Das heißt, ist der Auftraggeber bereit, sich auf, ich sage mal ein, ein agiles Projektmanagement einzulassen oder ist er es nicht? Und natürlich, in der Entwicklung ist dieses Mindset schon weitergeschritten, ja? Gerade in der Softwareentwicklung ist es ja gang und gäbe, ja? Sei es ein Microsoft, sei es ein Apple, ja? Da kriegt man ja immer, sage ich mal, ein Update nach dem Update logischerweise, ja? Also, das ist man gewohnt. In anderen Umfeldern sind wir da eher noch klassischer unterwegs, weil am Ende / oder zu Beginn möchte man ja schon wissen, was rauskommt. Und vieles ist vermeintlich klarer. Ich sage vermeintlich klarer, weil es ist es ja nicht. Aber fühlen sie sich sicherer, wenn man vorher alle Punkte runtergeschrieben hat, ja. Deswegen ist es eine Mindset-Frage. Aber wir machen agiles Projektmanagement, wo es passt. Das heißt auch bei organisatorischen Veränderungen, bei so Dingen, also mit Menschen. Aber auch sozusagen in der Produktentwicklung, Softwareentwicklung, ja.

I: Okay, alles klar. Und jetzt nehmen wir einfach mal ein, sage ich mal, Themengebiet raus. Und jetzt sagen wir: "Okay, da soll ein Sprints durchgeführt werden." Wie laufen Sprints ab? Ich habe schon Scrum gehört. Genau, vielleicht einfach da mal ein bisschen was zu erzählen.

B: Genau, also die Devise ist, nie über die Methode reden, ja? Sondern einfach tun.

Klassischerweise starten Sprints mit der Planung. Oder mit dem Abschluss, je nachdem, wo man anfängt. Mit der Sprints-Planung: Was nehmen wir uns vor? Mit dem Team. Eher ambitionierter an der Stelle sozusagen planen wir. Meistens ist oft / Also erst auf die höhere. Also die Erfahrungswerte sind so drei bis vier Sprints, bis sich das einschwingt, dass das Team weiß, welchen Durchsatz, welche Velocity sie haben, ja? Also Sprints-Planung. Dann findet in der Regel jeden Tag ein Daily statt, ja? Ich sage, in der Regel, weil wie ist es / In der Theorie ist es ja so, das Team ist abgestellt für diese Aufgabe. Das ist es nicht, ja? Das Team hat meistens viel mehr Projekte und Daily Business, das heißt, es läuft nebenbei. Das ist, ich sage mal, die eine große Hürde bei, sagen wir, bei unseren agilen Projekten. Und aus dem Daily wird dann auch jeden zweiten Tag ein Weekly, ja? Also muss man ehrlich sein, aber wir stimmen uns ab, und wir gucken drauf, wo stehen wir, wo müssen wir hin, ja? Es werden auch Aufgaben übernommen vom einen oder anderen, ja? Die Aufgaben stehen im Taskboard. Wir nutzen in der Regel den Planer von Microsoft, ja? Der ist ganz gut dafür. Und zur Planung wird definiert, was / werden User Stories formuliert. Und natürlich auch die Definition of Done festgelegt, was wichtig ist an der Stelle. Und das wird runtergearbeitet, dokumentiert. Da gibt es einen Sprint-Abschluss, ja? Was demonstrieren wir dem Auftraggeber, dem Managementteam in unserem Fall. Und eine Retro und wir gehen auch in die Sprints-Planung, ja? Und dieses, wenn es eingeschwungen ist, ist Abschluss inklusive Retro, Sprint-Planung, schafft man an einem Tag, an einem Workshop-Tag. Ja? Meistens dann Ende der Woche. Wenn jetzt Sprints unterschiedlich / Ich rate immer, bei Sprints zu sagen: "Wir machen Drei-Wochen-Sprints", Ja, werden auch mal vier Wochen draus, also nicht mal. Aber das ist so die Regel, zwischen drei und fünf Wochen, denke ich mal, wo wir immer sprinten, so im Schnitt. Und dass am Ende dieses Zeitraums das durchgeführt wird und wir dann eine Demonstration haben und in gewisser Weise vielleicht dann noch nachschärfen können im nächsten Sprint oder nicht, ne? Dass wir das gleich planen.

I: Wer entscheidet, ob ein Sprint drei, vier oder fünf Wochen geht?

B: Das ist die Empfehlung unserer Seite, sozusagen aus Projektmanagement Sicht. Wir starten meistens erstmal so mit unserem Setup. Weil gleich was zu ändern, ist sehr schwierig, sondern das muss erst mal einschwingen. Wenn man dann aber merkt, es funktioniert nicht, aus ressourcentechnischen Gründen kann man das / kann man dann die Sprint-Zyklen auch verlängern. Also, wir springen jetzt nicht einmal drei, einmal fünf, einmal sechs, sondern dann immer Vier-Wochen-, immer Fünf-Wochen-Rhythmus. Das gute ist, wir blocken ja dann auch Termine beim Managementteam, ja? Die haben ja auch nicht immer Zeit. Deswegen, wenn die mal geblockt sind, ist es unsere harte Deadline und dann müssen wir auch liefern, sage ich mal, ja?

I: Okay und kann man / Gibt es so eine grobe Hausordnung je nach Projekt, wie viel Sprints aneinandergereiht werden? Oder ist das komplett projektabhängig?

B: Das ist projektabhängig. Also Entwicklungsprojekt dauert, ich sage mal, um die zwei Jahre bis zweieinhalb Jahre, ja? Also sind deutlich mehr Sprints. Bei einer organisatorischen Veränderung sollte es so in einem Jahr vielleicht abgeschlossen sein, ja? Also dann haben wir zehn bis was auch immer Sprints, ja? Also deutlich weniger. Je nach Thema, ja? Und es gibt auch Projekte / jetzt nicht mehr meine, aber wo ich am Anfang betreut habe / eine Softwareentwicklung, was mein Unternehmen als Software für den Kunden hat. Das hört ja nie auf. Also die sprinten jetzt schon fünf Jahre, sage ich mal, ja? Weil das Team entwickelt diese Software und nach jedem Release sozusagen gibt es ja wieder neue Punkte, die da einfließen. Sei es die Information vom Markt, sei es die interne Weiterentwicklung, neue Komponenten, neue Geräte, neue Funktionen und / Wird ja zyklisch weiterentwickelt und es geht weiterhin in Sprints.

I: Ja, okay. Jetzt hatten Sie eben schon das Thema, ich sage mal, Ressourcen angesprochen. Und dass die Personen nicht zu hundert Prozent in den Sprints sind. Heißt, sie sind fest in der Organisation, dann halt und werden dann in einem Projektteam, wo sprintet, gezogen. Und dann zu einer bestimmten Prozentzahl oder wie ist es?

B: Okay, genau. Also, das ist die Regel, ja? Also egal welches Projekt, ob jetzt klassisch aufgesetzt oder nach einem agilen Ansatz aufgesetzt ist, kommen die / sind die Leute ja

weiterhin in ihrer Organisation und gehen ihrem Daily Business nach, ne? Und vielleicht auch anderen Aufgaben. Und die werden sozusagen abgestellt oder freigegeben / klingt besser wie abgestellt / für das andere Projekt, ja? Aber da ist halt natürlich die Schwierigkeit. Gerade im Vertrieb, der Kunde kommt zuerst, ja? Und das ist ja sozusagen / Wenn man das agile Manifest anschaut, sollte eine Ressource hundert Prozent zur Verfügung stehen. Und das ist / Also ich habe es selten erlebt, ja? Dann muss es ein Bereich sein, jetzt in dem Fall Softwareentwicklung, wo ich jahrelang entwickle. Das ist ein Team, ja, mit X Personen, und die sprinten halt. Ja? Also, das Team ist gekapselt und dafür abgestellt. Und wenn ich aber Ressourcen freibekomme, für ein Projekt, ist es selten der Fall, dass sie immer zu hundert Prozent zur Verfügung stehen, ja? Und natürlich umso weniger, umso mehr scheitert das ganze. Oder umso weniger habe ich einen Output oder ein gescheitertes Ergebnis. (...) Ja, ganz klar, egal welches / auf welche Art ich ein Projekt mache, wenn keiner arbeitet, habe ich keine Ergebnisse. (lacht)

I: Ja klar. Und ich meine, selbst bei diesen, wo man sagt: "Hundert Prozent sind Softwareentwickler in einem Sprint", selbst da ist dann die Frage, ob man wirklich hundert Prozent der Arbeitszeit sprintet. Oder ob da ja nicht auch wieder Organisationsthemen und sowas dann / die wirkliche Sprintzeit nicht auch wieder geringer ist, dann eigentlich.

B: Genau. Also, in dem Projekt wird das gemessen durch die Velocity. Also was ist der Output, ja? Wie viel Story Points haben wir / sind generiert worden an der Stelle? Und dann wird dann auch hinterfragt, in der Retro / Oder in der Retro kommt auch dran, dass wir wenig Story Points geschaffen haben. Woran lag es denn, ne? Und die Dinge werden dann auch angesprochen. Dafür ist es ja da.

I: Okay. Ja, alles klar, okay. Und jetzt gehen wir mal davon aus, so es ist jetzt eine Empfehlung ausgesprochen, ein neues Projekt, irgendwie drei bis fünf Wochen wird, sage ich mal, am Anfang geplant. Wie erfolgt denn dann die Sprint-Teilnehmerauswahl? (...) Anhand von Kriterien, anhand von /

B: In der Regel werden sie uns / also haben wir wenig Auswahl. Wir können natürlich Wünsche äußern. Aber oft kommt aus den Bereichen / Personen werden uns zugeteilt, ne? Die mehr oder weniger geeignet sind für sowas. (lacht) Ja?

I: Deswegen frage ich ja. (lacht)

B: Genau. Und in der Tat, es gibt so und so. Also klar, ist natürlich eine Mindset-Frage, ja? Lassen die sich ein darauf, ja? Transparent zu sein ist ja auch schon mal das eine. Ja? Früher hatte ich eine Aufgabe, die hatte zehn Tage gedauert, ja? Und keiner hat in den neun Tagen vielleicht gefragt, was das Ergebnis ist. Jetzt plane ich ja auf einen halben Tag oder auf einen Tag. Also, ich bin deutlich transparenter. Ich als Mitarbeitender muss dann darlegen, wo ich denn stehe. Das ist für viele vielleicht unangenehm. Das ist eine. Und natürlich, die Arbeitsweise ist für viele komisch. Ich habe ja vorhin gesagt, so, drei bis vier Sprints brauchen wir bis zum Einschwingen. Und dann hat man sie entweder abgeholt und sie laufen mit, oder sie gehen mit, ja, mit dem ganzen. Oder man muss halt das Gespräch führen und sagen: "Es funktioniert nicht. Ich brauche jemand anders."

I: Kommt aber auch mal vor.

B: Genau, aber / Das kommt auch vor, genau. Da muss man auch dann so fair sein, zu sagen: "Es funktioniert nicht mit dieser Person." Egal wie gut oder wie schlecht, ja? Dann lieber jemand, der 80 Prozent Wissen hat, aber dasselbe Mindset hat und mit am Strang zieht, wie einer, der immer dagegen ist. Weil dann kommen wir auch nicht voran. Genau, aber zu Ihrer Frage, wir können selten aussuchen. Uns wird quasi die Person zur Verfügung gestellt.

I: Das heißt, wenn zum Beispiel jetzt ihr überlegt: Okay, ich bräuchte für den Sprint einen Einkäufer, zwei Vertriebler und so weiter. Und dann wird halt mit der Führungskraft / sagt ihr: "Wir bräuchten für das und das Projekt die und die Ressourcen"?

B: Ja, zu Beginn, zum Projektsetup werden uns ja schon Personen zugeordnet, sage ich

mal. Oder wir haben Ressourcen zur Verfügung, die/ ich nenne es mal das Kernteam. Das bleibt immer bestehen. Und wenn dann so Sonderaufgaben sind, zu sagen: "Okay, wir brauchen da jetzt Expertise vom Einkauf", beispielsweise, dann fragen wir den an. Und dann bekommen wir für die Zeit, für den Zeitraum den Einkäufer zur Verfügung gestellt, ja? Und man kann natürlich auch äußern: "Ich möchte gerne den Herrn Meier haben" oder den Herrn Huber haben, dann kriegen wir den vielleicht. Aber wenn die Ressource nicht frei ist oder wenn es nicht passt, sozusagen, dann gibt es, hoffe ich mal, einen anderen. Oder gar keinen, und dann hat man ein anderes Problem. Aber ja.

I: Okay, alles klar. Und gibt es dann irgendwie auch so feste Vorgaben, dass beim Sprint bestimmte Phasen in Präsenz sind, online, mobil? Gibt es da irgendwie /

B: Keine Vorgaben, ja? Also, wir haben ja einen Präsenztag in der Woche. Das ist Minimum. Natürlich ausdehnbar, logischerweise. Durch diese, sagen wir mal, Rahmenbedingungen handhaben wir es oft, dass wir Workshops machen, dass wir uns einen halben Tag einsperren. Oder den Tag einsperren, während dieses Sprints und da die Punkte erarbeiten, weil wir deutlich effizienter sind. Und es so schaffen, hundert Prozent verfügbar ist, die Ressource. Ansonsten ist es einfach durchmischt und ganz oft auf Teams. Weil schlussendlich aber wir auch eher im Cluster D-A-CH. Also das heißt, ich habe nicht immer Kolleginnen und Kollegen aus Deutschland, ja? Und die nicht immer aus Esslingen. Also selbst Deutschland kann ja auch sein, dass jemand in Neuss, in Chamenitz, in Hannover, in Hamburg, wo auch immer sitzt. Oder dann natürlich in Österreich oder in der Schweiz sitzen. Und dann ist es eigentlich schwierig, sich immer zu treffen, ja? Und deswegen sind viele Sachen dann Hybrid. Aber mittlerweile ist man ja da, sage ich mal, routiniert und geübt.

I: Hat sich schnell gedreht, ja. Okay. Ja super, das so ein bisschen mal als Einstieg, in Führungsstrichen, zum Thema Sprints. Und jetzt einfach mal, um so ein bisschen auch noch den anderen Aspekt von mir mit reinzubringen: Wenn ich jetzt einfach mal den Begriff Innovation Champion in den Raum werfe, an was denken Sie da? Was ist die erste Assoziation mit dem Begriff?

B: Was ist die erste Assoziation? (...) Dass wir auf dem europäischen Markt / dahin müssen, sage ich mal, ist so das Ziel, ja? Weil nur wir können mit Innovationen punkten, ja? Und uns absetzen, sage ich mal, von den anderen Märkten.

I: Okay, genau. Also grundsätzlich ist so, es gibt Hidden Champions, das ist genau das, was Sie gerade beschrieben haben, aus Unternehmenssicht. Und dann gibt es Innovation Champions, wo man Personen darunter versteht. Die letztendlich in einem Unternehmen versuchen, von Anfang an ein Vorhaben, wo häufig innovationsgetrieben ist, aktiv zu pushen und voranzutreiben. Und das halt auch über Widerstände hinweg. Und dann halt auch, sage ich mal, sich auszeichnen durch bestimmtes Wissen beziehungsweise Fähigkeiten, eben zu motivieren, innovativ und kreativ denken. Und wenn ich jetzt mal so, sage ich mal, die Definition in den Raum werfe und Sie jetzt an Sprints und Sprint-Teilnehmer denken, würden Sie sagen, dass es immer mal wieder oder sogar häufig solche Personen in Sprints-Projekten gibt?

B: Immer mal wieder, aber es hat nichts mit der Projektform zu tun, würde ich sagen.

I: Und dann auch das / Ja? Sorry.

B: Genau. Also, genau, also ein Hidden Champion nach dieser Beschreibung kann in jeglicher Projektform vorkommen und das pushen sozusagen. Ja?

I: Und würden Sie dann auch sagen / also, wenn Sie jetzt daran denken und vielleicht auch eine Person im Kopf haben / die pusht das dann einfach, weil sie ebenso von Mindset her ist? Und da ist egal, ob sie in einem Projekt ist, ob es in einem Sprint ist, ob es in ihrem Arbeitsalltag ist, sondern die Person kennzeichnet sich einfach dadurch aus.

B: Genau, ja. Also, das würde ich so bestätigen. Ja.

I: Okay. Und haben Sie da /

B: Natürlich, sage ich mal, bevor jetzt / neue Methoden, neue Wege ist meistens so eine Person offener dafür, ja.

I: Um jetzt mal, sage ich mal, die nächste Frage ein bisschen darauf auszurichten: Haben Sie eine Person im Kopf, wo Sie sagen: "Die könnte so jemand sein"?

B: Ich sage mal, ja. (lacht)

I: Okay, genau. Und da die Frage: Also probiert, sage ich mal, das Unternehmen bewusst solche Personen zu identifizieren? Oder auch ihr als Projektteam, um für spezifische Projekte die gezielt einzusetzen? Oder ist es eher so ein: "Ja, ich kenne die Person, die könnte doch hilfreich für dies und jenes sein"?

B: Ich würde sagen, eher ersteres sozusagen. Das wird erkannt und den Personen wieder eine gewisse Bühne geboten. Oder ein Projekt geboten, sozusagen, um die Innovation voranzutreiben.

I: Das ist schon mal sehr spannend. Erkannt im Sinne von, es wird nach den Personen gesucht? Oder es wird wahrgenommen, dass die Person solche Stärken hat?

B: Ich glaube, es wird wahrgenommen, dass diese Person solche Stärken hat. (lacht)

I: Okay, alles klar. Und wenn man jetzt mal schaut / Also Sie haben jetzt gesagt, eine Bühne geboten, dass sie sozusagen das ausleben kann. Wie könnte so eine Bühne aussehen? Oder wie funktioniert das dann im Arbeitsalltag?

B: Einerseits kann natürlich ein Projekt geschaffen werden, ja? Also einer hat eine Idee oder was auch immer, ja, in dem Fall. Und man gibt ihm Zeit und Ressource dafür. Das wäre der erste Weg, ja? Oder eine Community bildet man, um es da auszutauschen und zu gucken, was kommt da raus. Gibt es noch mehr dieser Innovationsträger oder die denselben Gedanken haben? Das ist mal der erste Schritt. Zweiter Schritt wäre dann / oder Möglichkeit wäre dann, wir starten ein Projekt, wir statten ihn mit Ressourcen aus, ja? Und vertraut ihm, dass am Ende des Tages was rauskommt. Und der Vollausbau oder der größere Ausbau wäre natürlich, er bekommt entweder eine Aufgabe sozusagen zugesprochen. Also hundert Prozent. Oder gar er bekommt ein Team, ja? Das letztere ist das seltenere sozusagen, um diese Innovation zu pushen, ja?

I: Ja, okay. Aber gerade so hinsichtlich Projekten oder sowas, da gibt es Beispiele für? Also Beispiele im Sinne von, dass es durchaus schon mal so Fälle gegeben hat.

B: Ja, ja. Genau, ja.

I: Sehr spannend. Und wenn man jetzt versucht, sage ich mal, eine Person / Jetzt hat sie zum Beispiel ein Projekt bekommen. Und dann werden da Sprints / wird das Projekt in Sprints umgesetzt. Was für eine Rolle hat denn die Person innerhalb von so einem Sprint?

B: Als, sage ich mal, Teammitglied, ja, eher die Rolle als Input-Geber, als Visionär, ja? Als Treiber. Nicht aber als jeniger welcher, der die Methode macht. Also kein Scrum-Master, ne? Beispielsweise. Sondern /

I: Sondern eher inhaltlich.

B: Eher inhaltlich. Eher als Treiber sozusagen, ja?

I: Okay, ja. Und was könnte die dann, die Person, auch für Auswirkungen auf die anderen Sprint-Teilnehmer haben?

B: Die Auswirkung, ja gut, was sollte die Auswirkung sein? Er sollte begeistern und

motivieren, ja? Und seine Vision rüber bekommen und das Thema treiben und pushen.

I: Und sehen Sie dabei auch bestimmte Herausforderungen?

B: Bei dieser Person?

I: Also gerade, wenn sie versucht, das Sprint-Team zu treiben, zu pushen, ja. Und eben in so einem Sprint dabei ist und als Innovationsträger probiert, vielleicht auch seine eigene Idee ja dann dadurch zu kriegen.

B: Ja klar, die Herausforderungen gibt es immer. Einerseits natürlich im Team, ob jeder dahintersteht. Weil wie vorhin ja gesagt, er kriegt ein Team bereitgestellt, muss auch nicht immer dieselben Meinungen und Mindset haben. Und es gibt ja verschiedene Blickrichtungen. Und man sagt ja immer gerne: "Das haben wir immer schon so gemacht." Davon muss man sich, glaube ich, lösen, ja? (lacht) Im ersten Schritt. Aber das sind ja die Hürden, die einem immer begegnen. Und andererseits natürlich nach oben hin zum Managementteam, Geschäftsführung, das ganze zu verteidigen und weiterhin sozusagen dafür zu kämpfen, ja? Und da gibt es eigentlich auch viele Hürden. Weil, ja, irgendwann kommt man bestimmt an den Punkt, wer benötigt mehr Ressource, wer benötigt irgendwelche Veränderungen und, und, und. Und das kriegt man ja nicht einfach so, sondern das muss man gut verargumentieren. Und natürlich auch mit, ich sage mal, Beispielen und Ergebnissen hinterlegen, dass man sowas braucht.

I: Ja, um dann halt zu argumentieren, dass es wirklich / Also, ich sage mal, Zahlen, Daten, Fakten im Sinne von, dass es sich lohnt, da weiter vorzugehen.

B: Genau, ja.

I: Ja. Und wenn man jetzt, sage ich mal noch mal, diese Person im Kopf behält, diesen Innovationsträger, und dann an das, was Sie am Anfang gesagt haben. Dass es Leute gibt im Sprint, die vielleicht nicht so das Mindset haben. Sehen Sie da, gerade, wenn so eine Person wie ein Innovation Champion dabei ist, ein höheres Risiko, dass weniger Leute so ein Mindset haben? Oder eher, dass so eine Person die anderen zu so einem Mindset mehr mitnehmen kann, antreibt?

B: (...) Ich sage mal, gute Frage, von einer Person abhängig, ja? Sie sollte das mitbringen. Und oft bringt sie das ja mit, ja? Also, sie hat ja eine Innovation, die steht dafür und brennt dafür. Und zündet andere Leute dann auch noch an und begeistert andere Leute damit, ja? Und das sollte er mitbringen, ja.

I: Und dann halt das Projekt positiv beeinflussen beziehungsweise die anderen mehr motivieren.

B: Ja, so pushen, dass / Genau.

I: Okay. Ja, auf jeden Fall spannend. Genau. Jetzt haben wir ein bisschen diese Innovation Champion versucht zu diskutieren. Dann hatten wir die Sprint-Thematik am Anfang. Gibt es da noch was, wo Sie sagen, als Kombination: "Das ist wichtig, das würde ich sozusagen dem Unternehmen empfehlen, wenn es jetzt überlegt, in agiles Projektmanagement zu gehen"?

B: (lacht) Empfehlend würde ich nie über die Methode sprechen, sondern einfach tun oder ausprobieren. Und meine Empfehlung ist es, nicht hart umzustellen, ja? Sondern Elemente einzuweben. Also, man kann ja auch ein klassisches Projektmanagement haben und macht kein Lessons learned am Ende, weil das bringt ja eh nichts, ja? Dann ist es ja eh schon vorbei. Sondern zyklisch plant man mit dem Projektteam eine Retrospektive ein. Mal ein agiles Element, ja, für eine Aufgabe eine Definition of Done zu definieren. Also klar, was ist das Lieferergebnis davon. Macht man oft ja auch nicht, ja? Sind so Punkte, wo wir sagen können: "Wir vereinen diese beiden Welten." Wenn man die vereint hat, sind viele Dinge schon gleich, ja? Sind schon in den Köpfen drin und werden akzeptiert. Und dann kann man

langsam, sage ich mal, umstellen. Und nicht sozusagen: "Jetzt machen wir alles agil." Was ja auch überhaupt keinen Sinn macht. Weil, wenn man das Daisy-Diagramm anschaut, gibt es ja auch Punkte, wo klassisch einfach besser aufgehoben sind, ja? So rudimentäre Aufgaben. Aber der Weg zu einem Scrum oder was auch immer, OKR, was auch immer rumgeistert oder macht, ist es natürlich einfacher, wenn da schon Erfahrungen gemacht worden sind mit anderen Punkten sozusagen. Oder andere Berührungspunkte gab, ist der Schritt deutlich einfacher. Ja.

I: Okay, ja, sehr gut. Also nachvollziehbar, interessant. Jetzt haben Sie zweimal bewusst betont, nicht über die Methode sprechen. Weil Sie das so bewusst betont haben, irgendwie / Also einfach, weil es Leute irritiert? Oder was ist der Grund, warum Sie das so herausheben?

B: Ja gut, es ist die Erfahrung aus jahrzehntelanger Projektleitung. Wenn man über die Methode spricht, diskutiert man nur über die Methode und nicht über den Inhalt, ja? Man kann natürlich erklären, aber nicht den Fokus auf die Methodenerklärung machen, sondern eher auf das Vorgehen. Ja? Ihr habe eine Roadmap, in drei Wochen brauchen wir Ergebnisse da und dafür. Und so arbeiten wir dahin, ja? Und nicht das Scrum Manifest vorlesen. Quatsch, ja? Also, das meine ich damit. Weil das lenkt ab von eigentlich dem Inhalt oder dem wichtigen.

I: Und im Endeffekt muss nicht jeder genau verstehen, wie es dahinter abläuft, sondern er muss wissen, was seine Aufgabe ist.

B: Dafür hat man einen Scrum Master, der für die Methode da ist.

I: Okay, ja, sehr gut. Genau gibt es noch was, wo Sie gesagt haben: "Das habe ich jetzt irgendwie vergessen anzusprechen", das wollen sie noch loswerden?

B: Ich glaube nicht. (lacht)

I: Okay, super. Genau, dann würde ich an der Stelle schon mal kurz die Aufnahme beenden. Perfekt. Genau.

## 6. Interview 6 – Projektmanagement Infrastruktur

I: Also wie gesagt, ich bin an der Wilhelm Büchner Hochschule, studiere Foresight Management und schreibe eine Masterarbeit zum Thema Innovation Champion in Sprints. Und jetzt würde ich dich zu Beginn einmal kurz bitten, dass du dich vorstellst, in welchem Unternehmen du tätig bist, was du für eine Position hast, genau.

B: Ja, hi, ich arbeite in einem Unternehmen in der Infrastruktur Branche. Und dort arbeite ich in der Gesamtprojektsteuerung. Wir sind jetzt im gesamten Projekt 140 Personen, in der Gesamtprojektsteuerung jetzt fast 35. Und wir haben so einen kleinen Teilbereich, da bin ich Teilprojektleiter, der nennt sich Lean Management. Und im Lean Management sind wir jetzt gerade zu fünf.

I: Okay, super, genau.

B: Ach ja, wichtig wäre jetzt, mein Unternehmen ist ja groß. Wir sind ein Infrastrukturprojekt mit so einem Umfang von vier Milliarden Euro, kann man sich vorstellen, ja, wird ordentlich was umgesetzt. Und genau, das beschreibt es dann vielleicht ein bisschen besser, ne?

I: Okay, ja, auf jeden Fall eine gute Ergänzung, richtig, genau. Und jetzt hast du gerade schon gesagt, so Thema Lean Management. Welche / also erst mal, Sprints sind ja so fest definierte Zeiträume, in denen ein Team eine bestimmte Fragestellung beantwortet. Inwiefern / also welche Rolle spielen bei euch Sprints und inwiefern werden die eingesetzt?

B: Ja, also unser Besprechungskonzept oder unser Zusammenarbeitsmodell bei uns im Projekt, das haben wir vor zwei Jahren entwickelt, gemeinsam mit externen Beratern, etc. Ist eigentlich ganz innovativ, würde ich sagen, in Infrastrukturprojekten. Das ist nicht immer einfach, solche Methoden dort zu finden, ja, also Scrum und Sprints und so weiter. Das lässt sich ja super einsetzen, ja, in der Softwareentwicklung. Ja, und da es bei uns dann doch in der Planung heutzutage bei den Kollegen, die noch nicht so viel Erfahrung haben, so viele Unbekannte gibt, haben wir gedacht, in dieser Phase, in der wir gerade sind / Wir sind in der Genehmigungsplanung, ja, arbeiten mit so vielen externen Partnern zusammen. Haben wir gedacht, das wäre vielleicht jetzt die richtige Methode, ne, Elemente aus Scrum zu vermischen (lacht) mit anderen Methoden, die wir so haben. Wir nennen das dann integrative Planung, ja, oder im Lean Construction die Last-Planner-Methode. Daraus hat man dann ein ganz eigenes Zusammenarbeitsmodell entwickelt, das einzelne Bausteine genommen hat, wie zum Beispiel die Sprint-Planung. Genau, ja, und diese /

I: Okay und speziell für dieses Projekt oder /

B: Genau, speziell für dieses Projekt, ne? Das gibt es auch sonst nicht so bei meinem Unternehmen. Einige gucken gerne ab dann bei uns, ne, aber genauso, wie wir das machen, macht es dann eigentlich doch keiner, ne? Genau, ja, und unsere / Soll ich noch weiter zu unseren Sprints erzählen, wie wir /

I: Ja, genau, das wäre jetzt die erste Frage gewesen, (lacht) gerne.

B: Okay. (lacht) Ja, also dieser Baustein der Sprints, der Baustein gehört in unser Zusammenarbeitsmodell, ja, und unser Modell hat mehrere Stufen, ne? Das geht los bei einer Gesamtprozessanalyse, wo wir den ganzen Prozess analysieren, ne, und schauen, wie viel / welche Prozesse sind notwendig, um diesen langen Prozess durchzuführen. Dann starten wir mit einer Prozessplanung, ja, schauen uns sozusagen das nächste Jahr an, das nächste halbe Jahr, ja? Und identifizieren sozusagen die nächsten großen Tätigkeiten, Meilensteine, ja, und Prozesse und planen diese Prozesse sehr grob ein, ja? Und dann führen wir einmal im Monat eine kleine Sprint-Planung durch, ja, und in dieser Sprint-Planung schauen wir dann immer auf die nächsten zwei Monate, ja? Und rollierend planen wir dann die nächsten zwei Sprints bei uns, ja, und dann noch genauer, ne? Wir unterfüttern diese grobe Planung, von der wir gekommen sind, noch genauer, mit mehr Aufgaben und Details et cetera, ne? (lacht) Vielleicht das erst mal so jetzt von mir. Kannst ja gerne noch weitere Fragen stellen,

um Details zu erfahren.

I: Genau. Jetzt hast du gerade / genau, mit diesen acht Wochen für Sprint-Planung, aber dann ein Sprint ist vier Wochen lang?

B: Ja, genau, wir planen sozusagen die nächsten zwei Sprints, ja? Wir schauen uns im nächsten / also wir stehen jetzt vor dem nächsten, ja, und dann schauen wir uns nochmal alle in die Augen: \_Das ist der nächste Sprint, den haben wir beim letzten Mal schon etwas vorgeplant, ne? Damit starten wir jetzt.\_ Alle nicken, ne, und dann schauen wir uns den darauf folgenden an, ja? Was ist denn noch in der Zukunft, ne, welche Aufgaben kommen dann als nächstes, ja? Und diese Bausteine packen wir dann auch schon mal bereit, ne, und die Kollegen legen diese Aufgaben an, diese neuen, ne?

I: Das heißt, die Vorplanung findet auch einfach schon für zwei Sprints statt, um ein bisschen agiler zu sein. Im Sinne von, schon zu reagieren, in zwei / in acht Wochen brauchen wir den und den externen Kontakt. Oder /

B: Ja, genau. Also bei uns, bei den Infrastrukturprojekten, wir wollen jetzt nicht durch diese Methode so effektiv wie möglich werden, ja, um irgendwie Zeit einzusparen, ne, unsere Belegschaft optimal auszunutzen. Es geht hier mehr sozusagen auch, um Risiken zu erkennen, deswegen schauen wir gerne immer weiter in die Zukunft, ne, als man das sonst tut, ne? Da schaut man dann nochmal in die acht Wochen /

I: Und da tut ihr euch mithilfe der Sprint-Technik leichter diese Risikoabschätzung zu machen als sonst in anderen Projekten?

B: Ja, in anderen Projekten / Also du kannst dir das so vorstellen in anderen Projekten, man hat / irgendjemand hat einen MS-Projektplan aufgestellt, ja, da guckt nur diese eine Person rein. Und diese eine Person erzählt davon, ja, in Wörtern und nicht nur in Bildern und viele verstehen es nicht. Und ich habe ja vorhin gesagt, wir arbeiten mit so vielen externen Partnern zusammen, das ist unvorstellbar, ja? Und alle Partner müssen eigentlich dann zusammen an einem Prozess zum Erfolg kommen, ne? Und diese Planung, die ein Mensch sonst in MS-Project hat, ja, die erweitern wir durch Prozessplanung, Gesamtprozessanalyse. Wir planen gemeinsam, ne, also wir haben dieses gesamte Bild, und dann kurzzyklisch hinterfragen wir diese Planung ständig, ne? Und das machen wir auch nochmal mit der Sprint-Planung, ne? Mit der Sprint-Planung hinterfragen wir die Planung für die nächsten zwei Wochen auch immer wieder kurzzyklisch, ja? Und so korrigieren wir dann unseren Weg, ja, ich hoffe, rechtzeitig. (lacht) Genau.

I: (lacht) Und wer ist dann bei so einer Sprint-Planung beteiligt?

B: Alle am Prozess Beteiligten.

I: Also das gesamte Sprint-Team?

B: Ja, genau.

I: Okay. Und jetzt sind / in einem Sprint-Team sind dann auch externe Personen?

B: Ja.

I: Okay. Von welcher Größe sprechen wir dann so ungefähr bei einem Sprint-Team?

B: (...) Ja, das ist halt / Ja, also ich würde einen Fehler machen, wenn ich jetzt die aufzähle, die bei diesen Besprechungen einfach nur dabei sind, das sind viele. Da sind plötzlich immer viele Personen dabei, viele müssen es einfach nur hören, ja, was da passiert. Irgendwie die Kaufleute, das sind ganz viele, die müssen einfach nur hören, was da passiert, weiß ich auch nicht, was die tun. Aber effektiv arbeiten / sind beteiligt ungefähr 15 Personen. Aber das kann man sich vorstellen, ein Riesenprojekt, viele Bereiche, überall Sprint-Teams, ne, an circa 14 Personen Größe. Genau, könnte man so im Durchschnitt annehmen, ne, dass

14 Personen dann wirklich mit diesen Aufgaben arbeiten und diese erledigen, ne?

I: Okay, du hast jetzt gerade gesagt, überall Sprint-Teams. Heißt, jeder von den 14 hat dann nochmal ein Team unter sich? Oder /

B: Nein, ich meine, wir haben mehrere dieser Einheiten dann über das ganze Projekt verteilt, ne? Du kannst dir diese lange Strecke vorstellen und das teilt man in kleine Stücke und da funktioniert alles in diesen kleinen Systemen, genau.

I: Okay, alles klar. Also eben aneinander gereiht und nicht parallel?

B: Genau.

I: Okay, alles klar, genau. Und /

B: Also entschuldige, doch parallel.

I: Also die 14 Leute sprinten parallel, aber eben immer vier Wochen, vier Wochen, vier Wochen? (lacht)

B: Ach so, nein. (lacht) Ja, jetzt wird es für mich kompliziert. (lacht) Also nein, diese 14 Leute sprinten in einem System, ja, und dieses System ist für einen Teilbereich unseres Gesamtprojekts zuständig, ne? Genau, also man kann dieses Riesenprojekt, ne, das über 88 Kilometer Neustrecke geht, ja in acht kleine Projekte teilen, ja? Und jedes System kann einzeln funktionieren, ohne das andere, genau.

I: Ja, okay. Nee, genau, sorry. (lacht)

B: Alles gut.

I: Genau, und jetzt diese 14 Sprint / also ich nenne es jetzt einfach mal Sprint-Teilnehmer oder diese Teamgruppe, die bei den Sprint-Plannings dabei ist. Wurde die gezielt ausgewählt anhand von Kriterien?

B: Nein. Nee, gar nicht. Wir haben ein bestehendes System genommen, mit bestehenden Gruppen, ja, bestehenden Teams, ja, und haben dieses neue System da dann eingeführt, ne? Und haben dann in den Teams nichts geändert, nein, nicht aufgrund der Sprint / der neuen Sprint-Situation. Das haben wir nicht gemacht.

I: Okay. Und die 14 Personen, sage ich jetzt mal, die arbeiten Vollzeit in diesem Sprint-Team? Oder sind die nur zu / teilweise nur zu 20, 30, 40 Prozent /

B: Ja, die Externen / das kann ich bei den Externen nicht sagen, genau. Also unsere ja, also genau.

I: Ja, klar, Externe ist schwierig einzuordnen, aber jetzt von euch aus gesehen /

B: Ja, du kannst dir das auch so vorstellen, dass es fifty-fifty ist, oder? Ja, kann ich nicht sagen, kannst du wieder löschen. (lacht) Kann ich wirklich nicht sagen, wie viele Externe dann / Okay, die sind ja / es arbeiten wahrscheinlich viel mehr Externe dann in diesen erweiterten Gruppen. Die sind aber nicht im Team dabei, sondern kriegen dann von einigen aus dem Team dann noch Aufgaben, die die erledigen wahrscheinlich.

I: (lacht) Alles klar, nee, passt dann so weit, genau. Die Zusammenarbeit erfolgt sowohl in Präsenz als auch online?

B: Alles Online. Schade, sehr schade, alles online, ja? Ja, jetzt ist es /das hat man dann nach Corona nicht mehr wieder so in den Griff bekommen. Ich habe ja gesagt, es sind so viele Externe querbeet durch ganz Deutschland, ja, und jetzt kriegt man das ganz schwer wieder zurück. Und wir wollen ja auch kurzzyklischer immer uns / uns immer kurzzyklischer

treffen, das heißt, am besten, liebsten einmal pro Woche, ja? Und da kriegt man die nicht wieder zusammen, ne, das haben wir nicht geschafft. Einmal pro Monat wollen wir uns jetzt als Ziel setzen, dass man sich doch einmal pro Monat trifft, ja? Aber es findet sonst alles online und digital statt, ne?

I: Okay, alles klar, genau. Jetzt hast du ganz am Anfang gesagt, dass das in gewisser Weise innovativ ist von der Denkweise her, was ihr da macht. Und inwiefern würdest du jetzt, bezogen auf das Projekt, den Begriff Innovation einordnen?

B: Kannst du die Frage nochmal stellen? In Bezug dann /

I: Ja, klar. Also in Bezug jetzt auf das Teilprojekt, wo du tätig bist, und wo ihr die Sprints anwendet. Wie würdest du da den Begriff Innovation einordnen und sagen, wo ihr innovativ handelt und Innovation eine Rolle spielt?

B: (...) Ja, das ist halt / wir bauen eine neue Strecke, also so innovativ ist man da nicht. Aber durch dieses Kurzyklische, durch dieses Agile, durch das leicht Selbstständige lösen die Teilnehmer / wir befähigen die Teilnehmer natürlich. Also das Entwicklungsteam befähigen wir sehr stark, dass das Entwicklungsteam selbst Entscheidungen treffen kann. Und dadurch kommen halt, wenn es Innovation, ne/ Wie definiere ich das jetzt? Also für mich ist Innovation dann, die Kreativität, die / ja, die Kreativität auch bei den kleinen Lösungen, ne, zu haben, ja, um die alltäglichen Probleme sehr schnell zu lösen. Und dass die nicht immer wieder hochschießen zu irgendwelchen ganz wichtigen Leuten, die das dann im nächsten Monat erst entscheiden, ne? Also das haben wir nicht mehr so häufig, ne, durch dieses Befähigen der Mitarbeiter, ne, durch das Vertrauen geben. Dadurch, dass sie in diesem Sprint halt selbstständig arbeiten, treffen die schon viele Entscheidungen vorher und kümmern sich und sind dadurch innovativ, ne? Das will ich damit anfangen.

I: Okay, alles klar, passt, genau. Jetzt hast du gerade schon ein bisschen angesprochen, so wegen von Befähigen von Mitarbeitern. Wenn ich jetzt einfach mal den Begriff Innovation Champion in den Raum werfe, was verstehst du einfach als erste Intention unter dem Begriff?

B: (...) Ja, Innovation Champion, was ich mir als erstes vorgestellt habe, als du das gesagt hast, wäre so, ich / irgendwie gebe ich dem besten Team dann einen Pokal, (lacht) das am besten Ergebnisse produziert, ne? Aber ansonsten / diesen Begriff haben wir ansonsten nicht übernommen, ne? Das haben wir /

I: Ja, okay, genau. Ja, ist / also ist selten bis kaum der Fall. Letztendlich ist sozusagen / versteht man unter einem Innovation Champion eine Person oder Personengruppe, die sich eben dadurch auszeichnet, dass sie entlang eines Projektes eine Idee von vornherein bis hinten, bis zur Implementierung entlang des Prozesses sozusagen vorantreibt. Und auch gegen Risiken und Widerstände ankämpft sozusagen und sich dadurch halt durch spezifisches Wissen, innovative Denkweise und sowas auszeichnet.

B: Ja, das wäre bei uns dann halt schwierig, weil wir arbeiten auf ein großes Ziel hin, das wir erst am Ende sehen. Wir haben nicht immer so kleine Ergebnisse, ne, die wir präsentieren können. Genau, das wäre ein bisschen anders dann ja, ne?

I: Okay, alles klar. Aber wenn du jetzt mal auf euer Team schaust, mit dem du da zusammenarbeitest, würdest du sagen, dass sich da jemand auf tut? Der, sage ich mal, das Sprint-Team in gewisser Weise trägt, indem er motiviert, die Leute antreibt, kritisch hinterfragt, auch mal ein Thema bewusst pusht oder sagt: \_Na, also jetzt Richtung Sprint-Planning, jetzt lass uns doch mal das hier angucken.\_ Oder ist das eher nicht der Fall?

B: Ja, doch, da tun sich viele auf, von denen man das vielleicht auch gar nicht so gedacht hat, ja? Das sind dann nicht immer die Führungskräfte, das ist auch direkt aus dem Team. Weil das alles so ein bisschen lockerer ist und jeder mitmachen kann, kamen aus dem Team ganz oft so Überraschungen, ne, dass jemand besonders engagiert ist.

I: Mehr als in vorherigen Projektstrukturen?

B: Ja.

I: Und lassen sich diese Personen irgendwie, sage ich mal, einordnen, beschreiben? Im Sinne von, dass es eben eher jüngere sind, zurückhaltender oder die bisher halt nicht die Entfaltungsfreiheit hatten? Kann man da irgendwie ein bisschen /

B: Ja, das sind / Ich muss ja überlegen, ich muss mir gerade so ein paar zusammensuchen.

I: Keine Eile. (lacht)

B: Ja, es sind doch die Kommunikativen, muss ich sagen. Die, die auch so schon kommunikativ waren, die fühlen sich dann auch noch irgendwie, ne? Nee, das ist komplett durchwachsen, das kann ich jetzt irgendwie nicht festmachen. Ja, das sind nicht nur die Kommunikativen, das sind auch die Ruhigen dann plötzlich, die dieses System aber verstehen, ja, und sich da wohlfühlen und denken, dass es besser ist. Aber da sind noch viele dabei, die sind misstrauisch. Genau, das ist vielleicht der größte Unterschied zwischen mitmachen oder nicht mitmachen. Viele dabei, die kennen das ganz anders und die sind noch misstrauisch und denken so: \_Ja, irgendwann geht das auch wieder vorbei, ne, dann arbeiten wir wieder wie sonst, das hat ja sonst auch wieder funktioniert.\_ Ja, das sind meistens die neuen dann, die dann mitmachen.

I: Okay, die dann einfach offen sind, sich drauf einlassen.

B: Genau, die kennen es vielleicht auch dann gar nicht. Die kennen die alte Art und Weise dann gar nicht, die machen einfach mit. Und dann, ja, ist das einfach irgendwie.

I: Ja, okay. Und die Sprints tragen schon / oder die Struktur trägt dazu bei, dass es insgesamt ein lockereres, offener Austausch ist.

B: Ja, auf jeden Fall. Ja, und sozusagen das Besonderste jetzt hier, ne, wir haben halt durch die Situation in Deutschland hier, mit Nachwuchs und so, ne, haben wir halt das Problem, dass wir / Ja, was heißt Problem? Wir können / Ja, also ist doch ein Problem. Wir haben nicht so viele erfahrene Personen, auf die wir zugreifen können, ne? Viele machen das das allererste Mal alles, ne, und das ist super schwer, diese Prozesse zu verstehen, ja? Und / also ich habe ja schon ein paar mal gesagt, ne, wie viele da zusammenarbeiten, ne? Man muss sich vorstellen, das ist ein Arbeitsergebnis, das wird dann einmal rumgeschickt durch fünf verschiedene Parteien, bis es irgendwie wieder bei dir landet, ja? Und das ist dann noch verknüpft mit anderen Paketen, das ist unheimlich kompliziert. Und durch diese neue Methodik, die wir haben, ja, und dass wir offen / ganz offen die ganze Zeit über diese Themen sprechen und zusammen auch sehen, wenn wir was verschieben, welche Auswirkungen das hat / Ja, das ist eine Riesenhilfe für alle, ne?

I: Gerade auch, wenn eben vor allem junge Unerfahrene dabei sind, die noch nie so ein komplettes Projekt durchlaufen haben. Und /

B: Ja, die fühlen sich dann plötzlich auch sicher da, ne? Die können über Themen reden, die fühlen sich sicher, die verstehen das sofort, ne? Ansonsten würden die ein Jahr lang still in der Ecke sitzen und sagen: \_Was machen die hier alle so?\_ (lacht) Ja, und jetzt sehen die das halt visuell und ja, man spricht viel mehr, viel öfter und viel mehr über die einzelnen Themen und Aufgaben gemeinsam, ja? Genau, ja, ich weiß gar nicht mehr, wo ich war, bei welcher Frage wir waren. (lacht)

I: Passt. (lacht) Alles gut, nee, hast ganz gut geantwortet. Und jetzt hattest du eben gesagt, einmal, dass es die Neuen gibt, die da eben sehr offen für sind und sich da drauf einlassen und für die das positiv ist. Auf der anderen Seite hattest du welche erwähnt, die dem Ganzen ein bisschen skeptisch gegenüberstehen und sagen: \_Das geht schon wieder vorbei.\_ Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den zwei Gruppen?

B: Ja, super, ja? Also die können sich irgendwie ergänzen, finde ich, ne? Die jungen Unerfahrenen, die dann motiviert sind bei der ganzen Geschichte, ja, und vielleicht auch die Älteren, die dann zurückhaltender sind, aber die Fragen beantworten. Weil diese Fragen ja springen dann in dieser / in diesen agilen Methoden springen diese Fragen ja die ganze Zeit so (lacht) hin und her. Und die Alten können dann da sitzen wie weise (lacht) alte Personen und dann so erfahrungsgemäß: \_Nee, das ist richtig, das ist falsch, das ist richtig, das ist falsch. Macht das mal so, ne?\_ Ja, die fühlen sich dann auch gehört. Irgendwie passt das gut zusammen, ja?

I: Also eher ein positives Arbeitsklima?

B: Ich würde sagen / ja, ich würde sagen, das ist ein positives Arbeitsklima, ne? Auch, wenn die sich dann zurückhalten, machen die Jungen, die dann nicht so viel Erfahrung haben, in diesem System dann doch mehr, ja? Und treiben dieses System selbst viel stärker an, die Älteren dann vielleicht nicht so, ja, aber die ergänzen sich sehr stark, ne?

I: Okay. Und diese Ergänzung wird durch die Sprint-Methode eher unterstützt?

B: Ja, das meinte ich ja, genau, ne?

I: Genau, dass es mehr unterstützt und eine engere Zusammenarbeit ist eben als ohne die Sprintmethodik?

B: Genau. Die Sprintmethodik / das meinte ich, ne? Die Sprintmethodik, ne, dieses ganze System, das wir uns gebaut haben, die Jungen pushen das ein bisschen, ne? Die Älteren vielleicht nicht so, aber der Ausgleich ist / Dadurch, dass die Kommunikation viel stärker ist in diesem System, ja, passt das, ist das okay, dass die Älteren weniger machen. Aber dadurch, dass sie viel mehr gefragt werden, ja, können sie ihren Beitrag da super leisten, ja, und den Jungen helfen dabei.

I: Und halt auch dadurch, dass die Älteren halt auch Erfahrungen haben, dann natürlich auch so Hilfestellung geben und dann das ein bisschen in die richtige Bahn lenken.

B: Ja, die müssen dann nicht / vielleicht nicht immer super agil mit den Methoden umgehen, aber die sind dann / die helfen unheimlich viel mit der Erfahrung, ne? Und unterstützen dann die Jungen dadurch, ja, die dann auch mit der Methode mitgehen und / genau.

I: Okay, alles klar. Nee, auf jeden Fall schon mal echt spannend, wie bei euch die Methode eingesetzt wird, dass es vor allem wirklich nur für dieses Projekt geschaffen wurde. Gibt es jetzt irgendwas, wo du sagst, das habe ich noch nicht gefragt, das wäre super spannend, wo du noch ergänzen möchtest?

B: Wir haben ja schon über viel geredet, ich muss das nochmal Revue passieren lassen. Ja, jetzt kannst du vieles fragen, ne? Ich habe den Scrum-Master /

I: Genau, aber also Sprintmethodik, wie du ja am Anfang gesagt hast /

B: Habe den Review, Retrospektive etc, ne? Genau, ne, sowas kannst du alles fragen, aber wir machen viele Teile davon / Der Scrum-Master ist sozusagen der Lean Manager, ne? Ich weiß / ja, aber der Lean Manager bei uns, der überwacht nicht nur in der Methode, hilft / also kümmert sich um Hinder-Hindernisse, (lacht) wie man so schön sagt, ne, der Lean Manager bei uns, der moderiert viel. Das ist ein großer Unterschied vielleicht noch, er ist sehr stark in der Moderation. Also die Moderation ist da so ein wichtiger Punkt im ganzen System. Ja, und wir haben auch sehr viele Externe, ne, und diese Gruppen müssen dann noch stark moderiert werden, ne, methodisch unterstützt. Ja, das machen die Teams nicht selber, das machen die Lean Manager bei uns.

I: Okay, alles klar. Und dann halt auch die Einbindung von den Externen gewährleisten zum richtigen Zeitpunkt, zur richtigen Aufgabe.

B: Genau. Wie macht der das online, kannst du auch fragen, mit welchen Systemen? (lacht)  
Oder hast du noch Fragen? (lacht)

I: (lacht) Ja, das stimmt. Also ich fand jetzt gerade das mit dem (lacht) Moderationsaspekte jetzt noch eine interessante Sache. Also dass von euch das vor allem dann auch hinsichtlich den Externen gesteuert wird und dann eben so Teams / also angepasst wird, wer beim Sprint dabei ist, ob sich hinsichtlich den vier Wochen dann wieder was ändert. Sowas in die Richtung.

B: Ja, das passiert nicht so häufig, ne, also das sind lange, lange Phasen bei uns, ne? Eine Genehmigungsplanung, die dauert mehrere Jahre, da arbeiten die gleichen Teams mit, ne? Und irgendwann ist die Umweltplanung fertig und dann gehen die Umweltplaner langsam raus. Aber das klärt sich so in einer Eigendynamik, das wird nicht so offensiv gesteuert. Ja, und wenn du dann noch fragst: \_Mit welchem System macht ihr das gerade online? Wir arbeiten mit Jira, vielleicht hast du das auch schon gehört von den anderen?

I: Kenne ich.

B: Ja, genau.

I: Okay, alles klar. Nee, sehr gut, ich glaube, dann wäre es das an der Stelle erstmal.

B: Ja, cool, schon geschafft.

I: Ich würde dann die Aufnahme schon mal beenden.

## **7. Interview 7 – Softwareentwicklung Maschinenbau**

I: Hallo, vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst. Vielleicht kurz zu Beginn kannst du dich einmal vorstellen, in welchem Unternehmen du arbeitest, was du für eine Position hast, genau.

B: Ja, genau, also ich arbeite in einem Maschinenbau Unternehmen und bin Softwareentwicklerin.

I: Okay, super. Jetzt hast du gerade schon gesagt, Softwareentwicklung. Jetzt sind Sprints ja kurze, fest definierte Zeiträume, wo man als Team zusammenarbeitet, um ein bestimmtes Ziel, Fragestellungen zu beantworten. Wie werden denn bei euch Sprints eingesetzt?

B: Also wir haben immer dreiwöchige Sprints und, ja, also sprinten die fest sozusagen. Und haben dann quasi eine Etappe definiert in drei Sprints.

I: Und du bist dann immer zu hundert Prozent in einem Sprint tätig oder kann es auch sein, dass du in zwei unterschiedlichen Sprint bist? Wie ist da der Ablauf?

B: Nee, genau, das ist schon / Also in unserem Team definieren wir quasi immer für einen Sprint am Anfang im Planning, im Sprint-Planning die Aufgaben und, ja, schauen, dass die halt grob auf den Sprint passen. Und dann bin ich da auch hundert Prozent in dem einen Sprint von unserem Projekt am Arbeiten, nicht noch in einem anderen oder so, wenn du das meinst.

I: Ja, genau, das passt. Und eure Methode orientiert sich an Scrum? Oder kannst du da was zu sagen?

B: Genau, ja. Ja, genau ist nach Scrum sozusagen.

I: Alles klar. Und jetzt hast du eben schon gesagt, in deinem Team. Wie werden denn die Sprint-Teilnehmer ausgewählt, beziehungsweise wie setze sich so ein Sprint-Team zusammen bei euch?

B: Also bei uns ist das quasi einfach die HMI, also die, ja, Bedienoberfläche, ein Team und unter / ja, in dem Team trennt sich das nochmal in zwei Projekte. Das ist einmal die / ja, das neue Projekt, also die neue Bedienoberfläche, die jetzt entwickelt wird, in dem bin ich jetzt drinnen. Und in dem anderen Projekt wird noch die aktuelle weiterentwickelt sozusagen und auch supportet. Und da / ja, wie wird das ausgewählt? Also wir haben halt einen Architekten sozusagen, der für die Software-Architektur eher zuständig ist, aber auch ganz normal mitentwickelt. Und dann hatten wir einen Entwickler, der, ja, schon sehr erfahren war, also wie eine Art Senior-Entwickler. Und die haben quasi zusammen erst mal als kleines Team angefangen mit einer UXlerin, die quasi für das, ja, Design zuständig ist. Und dann hatten wir noch zwei von extern, dann einen, der nur die / ja, das Frontend programmiert, und einen, der eben auch noch UX unterstützt hat. Und die haben so als Team angefangen, so alles Grobe mal aufzusetzen, und dann bin ich jetzt rüber gewandert von dem alten Projekt. Und als, ja, eher Junior-Entwicklerin sozusagen da noch / um da einfach zu unterstützen, weil es dann einfach jetzt viel zu tun gibt. Und ja, nach und nach sollen dann halt die vom alten Projekt, wenn das dann abgelöst wird, auch rüberkommen.

I: Okay, das heißt, sage ich mal, das Sprint-Team wird dann tendenziell eher noch größer?

B: Das wird irgendwann größer werden, genau, ja. Also aktuell sind wir eins, zwei, drei interne Entwickler / oder sagen wir mal, mit dem einen externen Entwickler sind wir vier Entwickler und eben halt zwei UXler und ein PO.

I: Okay, alles klar. Jetzt hast du gerade eine externe Person angesprochen. Ist der zu hundert Prozent in eurem Sprint-Team oder eben als sozusagen Schnittstelle, um irgendwie externe Fragen zu beantworten, und nur vereinzelt bei euch dann tätig?

B: Also der ist schon nur / also der ist nicht komplett zu hundert Prozent, der ist selbstständig und arbeitet immer mal wieder auch an anderen Themen. Aber ja, also ich weiß nicht, zu wie viel Prozent insgesamt jetzt dann da ist. Aber der ist halt Experte im Frontend und macht auch nur dann solche Aufgaben, die dann irgendwie auch ein bisschen, ja, schwieriger sind oder so.

I: Okay, alles klar, genau. Jetzt hast du eben gesagt, dass ein Sprint immer drei Wochen bei euch geht. Reihen die sich dann immer direkt aneinander? Also sozusagen Sprint-Ende von eins ist dann Start von Sprint zwei? Und dann ist ein Block, hattest du ja gesagt, aus drei Sprints, richtig?

B: Ja, genau. Ja, also die sind direkt aneinander gereiht.

I: Und auch dann diese drei Sprint-Blöcke, also nach neun Wochen kommt direkt der nächste Sprint-Block? Oder gibt es auch Phasen, wo du in keinem Sprint arbeitest?

B: Nee, auch direkt aneinander.

I: Okay, alles klar, gut. Genau, und dann, deine Führungskraft ist Teil des Sprint-Teams oder /

B: Nee, bei uns / also meine Führungskraft, die ist nicht Teil vom Sprint-Team, die / das ist quasi die Gruppenleiterin. Und von / also ja, an PO, beziehungsweise Projektleitung, der ist aber nicht meine Führungskraft, ist sozusagen dann halt, ja, für die /

I: Fachlich für den Sprint zuständig, aber nicht disziplinarisch.

B: Fachlich zuständig, genau. Ja, genau.

I: Okay, alles klar. Und dann, an deine Führungskraft berichtest du da eigentlich nur aus dem Sprint heraus?

B: Ja.

I: Weil du ja zu hundert Prozent dem Sprint zugeordnet bist?

B: Ja.

I: Okay, alles klar, sehr gut. Dann so viel mal erst mal grundsätzlich zum Sprint, jetzt mal so ein bisschen den Switch, um dann miteinander zu kombinieren. Wenn ich jetzt einfach nur mal den Begriff Innovation Champion in den Raum werfe, an was denkst du da?

B: (lacht) Also ich habe es noch nie gehört gehabt oder ich habe es mir jetzt auch nicht googelt oder so. Ja, also ich meine, Innovation, irgendwie was Neues sich ausdenken oder irgendwie Vorreiter sein. Und ja, Champion / ja, gut, ich meine, Champion, dass man da drin der Beste ist natürlich, irgendwie / Ja, also ich hätte jetzt irgendwie so Innovationsvorreiter oder irgendwie in die Richtung gedacht, vielleicht.

I: Okay. Genau, also grundsätzlich kann es / also kann es einmal in die Richtung gehen, wie du gerade beschrieben hast. Kann aber auch anders ausgelegt werden, deswegen können wir das theoretisch jetzt auch gleich auf deins anwenden. Und zwar versteht man erst mal prinzipiell unter dem Champion, davorgesetzt dann gegebenenfalls Innovation Champion, eine Person, die sich in einem Unternehmen von Anfang an für ein Vorhaben, gegebenenfalls Innovationsvorhaben, aktiv einsetzt. Und eben auch gegen Widerstände das Thema vorantreibt. Das heißt, die Person kennzeichnet sich aus durch bestimmtes Wissen und aber auch durch Fähigkeiten, eben andere Leute mitzunehmen, überzeugend zu sein, den Thema zu pushen und eben voranzutreiben. Und da wäre jetzt die Frage, im Bezug auf euren Sprint und euer Projekt, was ihr da habt, ob du sagen würdest, ob ihr eine Person habt, die die Eigenschaften eines Champions hat und innerhalb eures Sprints, beziehungsweise eben drumherum auslebt?

B: Also innerhalb von unserem Team / Ja, also es gibt schon die einen oder anderen Kollegen, die irgendwie versuchen, neue Sachen mit reinzubringen oder irgendwie da, ja, sich zu verbessern. Aber ja, es ist auch immer ein bisschen schwierig, das bei uns umzusetzen, von dem her / also ja, weil man einfach irgendwie zeitlich begrenzt ist. Es ist bei / mir fällt nur spontan jemand ein, der ist aber nicht in meinem Team, der wirklich sich auch für solche Sachen voll einsetzt und da voll irgendwie Ideen hat. Und dann auch mit / mal in Richtung Umwelt oder sowas gedacht hat und dann mit einer auch von meinem Unternehmen, die im Umweltteam ist, gesprochen hat und so. Also die / er setzt sich quasi / ja, also ihn würde ich da in der Rolle dann am ehesten wahrscheinlich sehen, aber aus unserem Team jetzt direkt eigentlich nicht.

I: Okay, alles klar. Aber dann lass uns mal kurz die Person, den du da am ehesten siegst, einmal kurz als Beispiel nehmen. Und würdest du sagen, dass die Person, weil sie diese Eigenschaften hat, bestimmte Möglichkeiten im Unternehmen hat oder sich bestimmte Möglichkeiten schafft?

B: Ich weiß den Namen nicht genau, aber es gibt so ein Team, wo man irgendwie Teil davon werden kann, wenn man will eben, die sich quasi nur mit Innovation beschäftigen. Oder es gibt / beziehungsweise es gibt / das ist, glaube ich, kein festes Team, habe ich jetzt falsch gesagt. Sondern das ist so ein Kreis, die sich immer mal wieder treffen, wo irgendwie so, ja, feste Meetings haben, wo es dann um solche Sachen geht. Das habe ich mal mitbekommen. Und ich glaube, da ist aber auch so ein bisschen die Kritik dann immer mal wieder gewesen, dass es halt zu wenig Zeit dafür gibt, sich um solche Dinge zu kümmern.

I: Okay, alles klar. Ja, aber das ist schon mal interessant. Und ja, bezogen jetzt auf / wir gehen nochmal zurück auf euer Team, wo du ja gesagt hast, dass es so eine Person eher nicht gibt. Wenn du das jetzt mit einem Team vergleichst, wo so eine Person eher hat, glaubst du, dass das von der Außenwirkung her einen Unterschied macht? Oder würdest du sagen, wenn ihr so eine Person hättet, dass ihr gegebenenfalls sichtbarer wärt? Oder andere Möglichkeiten hättet, wenn ihr eine Person habt, die bewusst schaut, dass man präsent ist und Themen vorantreibt?

B: (...) Es kommt drauf an, ich glaube, es ist sowas immer / also das ist eigentlich immer gern gesehen, habe ich so das Gefühl. Und auch unser, ja, Chef-Chef sozusagen, der Chef der Software, der sagt auch immer: \_Immer her mit innovativen Ideen und so.\_ Das findet er cool und er versucht auch immer, die / ja, da die Zeit einzuräumen, wenn er die Idee gut findet, vorausgesetzt dann, dass man sich damit beschäftigt irgendwie. Und klar, ich glaube schon, dass es / ja, dass einem dann irgendwie Möglichkeiten noch eingeräumt werden. Ich weiß nur nicht / vielleicht auch, wenn das Team sozusagen oder die Person dann in dem Team auch was erreicht hat, dass man vielleicht was umgesetzt hat, was dann in die Richtung geht, dann halt noch viel eher. Weil man dann weiß, ah, die Person hat mal was Cooles gemacht. Und ja, dann ist es da vielleicht so, dass die Leute das wissen, das Ansehen größer vom Team, ja.

I: Und das halt mit der Person, das Beispiel verknüpfen, von wegen, hat sie ja schon mal geschafft, vielleicht könnte es ja auch wieder sowas werden.

B: Ja, genau, ja. Aber oft sind das ja auch Ideen, wo dann viele halt sagen: \_Ja, wäre cool, aber das muss man auch erst mal hinkriegen oder irgendwie so.\_ Ja.

I: Wer kennt es nicht? (lacht) Das eine ist das Hinkriegen, das andere die Personen bereitstellen oder die Zeit. Das ist häufig ja auch mit hoher Unsicherheit bedacht, was dann wieder finanzielle Mittel und sowas spannend macht, ja. Okay, nee, alles klar, dann haben wir mal so ein bisschen, sage ich mal, dieses Champion-Thema übertragen. Jetzt nochmal Richtung Sprint und Arbeitsweise vom Sprint. Hast du jetzt in der Softwareentwicklung bisher immer mit Sprints gearbeitet oder kennst du auch Projekte wo bisher / wo du nicht in Sprints gearbeitet hast?

B: Nee, ich habe immer mit Sprints gearbeitet. Also ich war einmal in einem / als Praktikantin in einem Team, da habe ich nicht selber mitgearbeitet. Da war ich eher so / ja, da habe ich mich eher um so organisatorische Sachen gekümmert, aber die haben auch gesprintet. Und ich glaube, die hatten aber zweiwöchige Sprints, und da wurde auch das nach Scrum gemacht, aber es wurde nicht so komplett gelebt. Also zu hundert Prozent machen wir das auch nicht, aber die hatten zum Beispiel keine Retrospektiven oder so. Die haben sich dann nur so ein paar Sachen rausgesucht, was irgendwie für sie gepasst hat. Und jetzt halt eben auch, aber ohne habe ich noch nie gearbeitet.

I: Okay, alles klar. Und schafft bei euch die gesamte Softwareentwicklung nach Sprints oder ist das auch team-, themenabhängig?

B: Doch, diese / also die Softwareentwicklung schon, ja. Also wenn es dann zur Mechanik oder sowas geht, die nicht, aber die Softwareentwicklung schon.

I: Okay, das heißt, wenn du jetzt einfach mal in einem anderen Projekt wärst oder irgendwo anders zugeordnet wärst, dann hättest du das gleiche Sprintsystem, wie du in deinem aktuellen Projekt jetzt auch hast?

B: Ja, also bei uns jetzt schon.

I: Okay, alles klar, das war schon mal gut. Genau, gibt es noch irgendwas Richtung Sprints oder den Champions, wo du sagst, das habe ich jetzt noch nicht angesprochen, das könnte vielleicht interessant sein?

B: Ich glaube nicht. Ich weiß nicht, inwiefern es bei deiner Arbeit darum geht, wie man / also ob man die Scrum-Methoden jetzt wirklich komplett umsetzt oder nicht. Ist sowas für dich interessant oder geht /

I: Also so / also Scrum insgesamt schon mal als Richtung, ja. Ich sage mal, jetzt komplett umsetzen oder nicht / also kannst du gerne noch was zu sagen. Ich habe bisher kein Unternehmen gefunden, was lehrbuchmäßig arbeitet, aber kannst du gerne in zwei, drei Sätzen noch umreißen, ja.

B: Okay. (lacht) Ja, also mir ging es so auch, ich habe meine Bachelorthesis / da habe ich auch verglichen, agil versus Wasserfall und so Vorteile, Nachteile. Und habe da auch niemanden gefunden, der Scrum wirklich komplett umgesetzt hat, (lacht) wie es im Lehrbuch steht. Ja, wir / also bei uns ist schon, wir haben / wir setzen schon viel um. Also wir haben, wie gesagt, Refinement, Retrospektiven, Sprint-Plannings, Dailys, dann eben halt die Sprints selber und Etappen und Reviews. Also die ganzen, ja, Meetings, sage ich mal, die machen wir schon. Es ist nur schon nicht immer so ganz so, dass man jetzt sagt / Eigentlich ist ja das Ziel, man plant Issues und man bricht die im Refinement so runter, dass es auch auf den Sprint passt, und dann am Ende sollte das auch fertig sein. Sondern bei uns ist es schon eher so, dass ich so das Gefühl habe, ja, man arbeitet da halt dran, und wenn es am Ende nicht fertig ist, (lacht) dann nehmen wir es halt mit in den nächsten Sprint. Also das ist dann immer / da habe ich manchmal so das Gefühl, ja, warum sprintet man eigentlich? Weil eigentlich plant man sich halt Aufgaben und macht die, und irgendwann sind sie halt fertig, also so ein bisschen. Ich glaube, wir brechen die manchmal noch nicht genug runter und dass man auch wirklich irgendwie garantiert die fertig macht. Oder dann fällt halt irgendwie dem PO noch was auf: \_Ja, hier, das hätte ich aber auch gerne.\_ Das war aber nicht in den Akzeptanzkriterien drinnen. Dann macht man das halt noch dazu, ohne irgendwie einen neuen Issue anzulegen und den im neuen Sprint zu machen oder so. Also da sind wir schon nicht konsequent, ja.

I: Okay. Würdest du vermuten, dass sich eure Arbeitsweise elementar unterscheiden würde, wenn ihr jetzt einfach nicht mehr in Sprints arbeiten würdet?

B: Nee, genau, das / also das ist das, was ich meine. (lacht) Ich habe manchmal das Gefühl, das ist eben nicht so. Also ja, so dieses Sprint-Anfang und -Ende ist eigentlich egal, außer dass halt da noch die Meetings folgen wie Reviews oder so. Aber sonst, ja, würde ich sagen, wäre das eigentlich genau gleich, ja. Wenn man jetzt nicht die Spint-Anfang und -Ende hätte, das wäre eigentlich meiner Meinung nach egal, ja.

I: Okay, alles klar. Und die Rollen / also den PO hast du jetzt mehrfach erwähnt, wie werden sonst die Scrum-Rollen bei euch angewendet?

B: Also ja, genau, PO haben wir, das ist halt einer / aber intern, einen internen PO. Das ist / der spricht halt / der spricht natürlich auch mit Kunden irgendwie und fragt dann nach den ihren Wünschen, was die cool fänden oder was die noch brauchen. Und auch mit, ja, internen Kunden sozusagen, also irgendwie die, die die Software testen und so. Und der legt für uns dann meistens Issues an und priorisiert die und, ja, kümmert sich ja so um das Backlog, was ja auch so der Sinn des POs dann ist. Und wir haben aber zum Beispiel keinen Scrum-Master. Ich weiß auch nicht, weil die es wahrscheinlich nicht für nötig halten, ja.

I: Okay, alles klar. Nee, super, wenn du nichts mehr zu ergänzen hast, würde ich an der Stelle schon mal die Aufzeichnung beenden.

B: Ja, nee, hat nicht mehr.

I: Perfekt.

## 8. Interview 8 – Innovation Consulting

I: Perfekt. Genau. Also hallo Danke, dass Sie sich die Zeit nehmen. Nochmal kurz zu mir. Ich studiere Foresight Management, das ist so Innovationsmanagement nochmal einen Schritt vorher. Und ich schreibe da meine Master-Arbeit über Innovation-Champions in Sprints. Weswegen ich eben jetzt die Interviews durchführe. Kurz vorab, also Interviews werden anonym ausgewertet und Ziel ist einfach, Ihre persönliche Meinung zu hören. Das heißt, es gibt keine falschen Antworten. Einfach offen antworten. Genau. Und dann würde ich auch direkt starten. Das heißt, vielleicht wollen Sie einfach mal beginnen, sich einmal kurz vorzustellen. Kurz irgendwie zum Werdegang und was Ihre Aufgabe und Position ist.

B: Ja, sehr gerne. Ich bin seit guten zwei Jahren bei einem Consulting Unternehmen. Mein Background liegt vom Studium her im Innovationsmanagement. Also ich habe während des Masters Innovationsmanagement studiert und habe in der Zeit auch beim Fraunhofer IAO gearbeitet. Bin dann zum Berufsstart ins Strategische, in die strategische Unternehmensentwicklung eingestiegen und habe sowohl strategisch als organisatorisch, ja, einige Jahre in einem großen Unternehmen Projekte vorangetrieben. Eigentlich so ein Stück weit unter dem Thema Prozess- und Change-Management. Habe da ganz viel auch quasi mit der Schnittstelle von Kollegen im F-und-E-Bereich zusammengearbeitet. Und bin so ein Stück weit in der persönlichen Karriereentwicklung dann etwas weggekommen von der Organisationsentwicklung, wo es ja viel um Effizienzen geht. Wie ist das Unternehmen von den Strukturen her? Wie arbeiten Teams? Wie arbeiten Headquarter und Vertriebsgesellschaften oder so Bereiche wie Produktion mit eher administrativen Bereichen und etc. zusammen? Stärker in die Richtung, wie kann ein Unternehmen nach außen hin kollaborieren. Das heißt, das ist also dieses Thema New Venture oder auch Zusammenarbeit mit Start-ups, mit anderen Unternehmen. Vielleicht dazwischen noch gesagt, während dieser Prozessphase oder wo ich viel Prozess-Management gemacht habe, war auch ein Thema Post-Merger-Integration. Das heißt, was macht denn / was ist denn wichtig, wenn es eine Übernahme gab? Das heißt, ich war quasi beim großen Unternehmen und das Unternehmen hat in der Zeit zwei kleinere Unternehmen übernommen. Und da ging es eben auch drum, welche Prozesse sollen denn jetzt quasi gemeinsam aufgesetzt werden, wo bleiben die Prozesse getrennt, weiterhin. Und das war quasi so ein Prozess, eigentlich ganz spannend, von, sage ich mal, interner Zusammenarbeit über Zusammenarbeit in diesen Post-Merger-Phasen, dann hin zu Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie Start-ups oder auch Forschungseinrichtungen und so weiter. Und vor allem in der letzten Phase war natürlich ganz viel auch dieses Thema rund um Innovationen. Weil, warum will man zusammenarbeiten? Natürlich meistens dann, wenn es drum geht, man will in irgendeiner Form etwas Neues, ja, schaffen oder neues Wissen ins Unternehmen reinkriegen oder, oder, oder. Also vielleicht gehen wir da nachher auch nochmal mehr im Detail drauf ein. Deswegen war das auch eine total spannende Phase. Das ist schon ein paar Jahre her. Das war auch die Zeit, wo ganz viele, sage ich mal, Unternehmen gesagt haben: „Wir müssen irgendwie mit Start-ups zusammenarbeiten.“ Aus unterschiedlichen Gründen. Und ich beobachte es so, dass das mittlerweile wieder ein bisschen rückläufig ist. Aber in der Phase haben das eben ganz viele Unternehmen gemacht. Dann habe ich so ein bisschen einen Wechsel gemacht. Ich bin quasi von dem internen Corporate Development in eine externe Beratung gewechselt, die einen sehr, sehr starken Technologiefokus hatte. Also wo viel, ja: „Wie können wir Cloud Development machen? Wie können wir mit Unternehmen zusammenarbeiten und gemeinsam Open-Source-Strategien entwickeln und so weiter?“ Also das war, sage ich mal, Tech getrieben. Und meine Rolle war da im Prinzip Projektleiterin. Was da sich geändert hat, war eben das agile Arbeiten. Und ich glaube, da ist vielleicht auch wichtig, deswegen nachher für die Gespräche, für die Fragen, da habe ich dann eben agil gearbeitet, in Sprints gearbeitet, habe mich zur Scrum Masterin weiterbilden lassen und so weiter. Also habe da viel auch mit, sage ich mal, Entwicklern zusammengearbeitet. Und vielleicht ist das ganz wichtig nachher für die / für das Thema Sprint. Ja und dann habe ich nochmal eine kleine Station als / nochmal in einem kleinen, ja / nicht ganz ein Jahr in der Unternehmensentwicklung gearbeitet. War eine Zeit lang selbständig und bin jetzt eben seit zwei Jahren in einem Consulting Unternehmen. Und wir machen ja ganz viel rund um das Thema / wir machen ja auch Foresight, Roadmapping, machen ja rund um. Da können wir auch nachher, je nachdem wie die Fragen sind und wo der Schwerpunkt sein soll, nochmal ein bisschen mehr drauf eingehen.

I: Okay. Also auf jeden Fall schon mal sehr viele Bereiche gesehen und es waren viele interessante Aspekte dabei. Jetzt vielleicht gerade mal erstmal bei dem Innovationsthema angefangen. Jetzt haben wir ja von unterschiedlichen Unternehmen gesprochen und dann als Berater. Wie würden Sie zusammenfassen sozusagen, wie man beschreiben kann, welchen Stellenwert Innovationen in einem Unternehmen haben, beziehungsweise wie unterscheiden sich da auch Unternehmen, wenn Sie da unterschiedliche Einblicke haben?

B: Also ich glaube, der Stellenwert variiert so ein bisschen. Natürlich, ich glaube, wir beschränken uns jetzt auf die produzierenden Unternehmen, sonst wird es vielleicht zu breit.

I: Ja.

B: Und das sind auch die Unternehmen, wo ich, glaube ich, die meisten Erfahrungen gesammelt habe. Und da ist, glaube ich, wichtig, zu unterscheiden, haben die Unternehmen wirklich das Thema Innovation nochmal separat vom Thema F und E. Oder wie stark sind Innovationsmanagement und F und E verknüpft. In dem ersten Unternehmen, in dem ich war, das ist Kärcher, vielleicht auch wichtig für den Kontext. Die hatten und haben natürlich einen ganz großen F-und-E-Bereich. Und zu der Zeit, in der ich da war, gab es aber nochmal ein eigenes, kleines Team, was wirklich unter dem Hut der Innovationsmanager unterwegs war. Und die haben sich so ein bisschen ergänzt. Es gab auf der einen oder anderen Seite vielleicht auch mal Reibungspunkte. Aber ich glaube, es war trotzdem ganz sinnvoll zu sagen: „Wir haben einmal die Forschung und Entwicklung, die schon in unserer Produktwelt unterwegs ist. Die schon da drin sich beschäftigt. Und wir haben auf der anderen Seite das Innovationsteam, was da einen bisschen breiteren Fokus hat.“ Und ich glaube, so würde ich es auch beschreiben. Also wir haben ja immer dieses Thema von Explore to Exploit. Also wir brauchen in den / Oder Ambidextrie. Also wir brauchen ja beide Fähigkeiten im Unternehmen. Wir brauchen einmal die Fähigkeit, in unseren Produkten uns zu verbessern. Das, was aktuell den Markt bedient, eben zu liefern und weiter, ja, quasi kurzfristig da dran dranzubleiben. Und gleichzeitig müssen wir immer diesen Weitblick haben. Und darunter sehe ich eigentlich Innovation. Dass wir es schaffen, beide Disziplinen quasi zu machen. Ist nicht immer ganz leicht. Weil, wo die Kapazität auf der einen Seite ist, fehlt sie auf der anderen und andersrum. Aber ich glaube, das ist so die Kunst, die Unternehmen, vor allem auch produzierende Unternehmen, eben trotzdem schaffen müssen. Und da hilft aus meiner Sicht dieses Thema Innovationsmanagement oder Innovationen gut aufgestellt zu haben.

I: Okay. Also schon mal ein interessanter Aspekt. Genau. Wir kommen später nochmal zur Richtung Innovation, Innovation-Champions zurück. Jetzt erstmal Richtung dieser agilen Arbeitsweise und Sprints. Jetzt haben Sie jetzt Scrum angesprochen. Also sind Sprints ja fest definierte Zeiträume, wo ein Team, sage ich mal, an einer bestimmten Aufgabe zusammenarbeitet. Mit welcher Themenausrichtung und mit welchem Ziel wurden in dem Bereich, wo Sie tätig waren, sind / oder die Sprints eingesetzt.

B: Genau, also das Thema kenne ich tatsächlich aus meiner Phase als externe Beraterin. Eingesetzt in, ja, in Projekten oder auch in, sage ich mal, Neugründungen, wo es drum ging, schon Software zu entwickeln. Also wo schon / das eine war eine Plattform für Chemie. Also der Prozess quasi chemische Stoffe zu verkaufen, ist ein so sehr komplexer Prozess. Und das Start-up, hat eben versucht, den zu digitalisieren und dafür eine Plattform zu schaffen. Und in dem Kontext habe ich eben in Sprints gearbeitet. Das heißt, das war tatsächlich, sage ich mal, Entwicklung von Software beziehungsweise Plattformentwicklung.

I: Okay. Und das hat sich dann an der Methode, an Scrum orientiert? Und wie sind da so die Sprints abgelaufen?

B: Genau. Das war eigentlich ein ziemlich klassisches Scrum.

I: Und Sprint-Länge war dann?

B: Drei Wochen.

I: Und welche Rolle hatten Sie in dem Sprint dann als externe Beraterin?

B: Ich hatte eine Rolle, die quasi in dem Scrum-Konstrukt, ja, sage ich mal, nicht ganz reinpasst oder nicht ganz ideal war. Weil ich war nicht die / zu dem Zeitpunkt war ich nicht die Scrum Masterin, sondern ich war Projektleiterin. Das heißt, wir hatten noch einen Scrum Master da drin, beziehungsweise jemanden, der im Produktmanagement das ganze Thema aufgezogen hat. Und ich bin so ein bisschen reingegrätscht, könnte man sagen, weil ich eben die Interessen von dem Investor sozusagen, der das mitgegründet hat, mit dem Konzern, vertreten habe.

I: Okay. Alles klar. Genau, wenn Sie jetzt auch /

B: Es ist vielleicht auch ein wichtiger Aspekt, weil ich bisher in keinem Unternehmen und auch jetzt heute, wenn ich mit Unternehmen zusammenarbeite, es eigentlich noch nie so richtig erlebt habe, dass Scrum jetzt wirklich eins zu eins, wie es jetzt gelehrt wird, oder auch wie die Ausbildung funktioniert, umgesetzt wird. Weil eben jedes Unternehmen nochmal, ja, irgendwie eine Herkunft hat, dann doch irgendwie unterschiedliche Rollen. Und deswegen also würde mich auch total interessieren, wenn es jetzt Ergebnisse gibt oder Sie da Erfahrungen haben. Ich suche immer so ein bisschen nach den Unternehmen, die da richtig gut sind. Stichwort Innovation-Champions. Und die auch agiles Arbeiten richtig / ja, die das optimieren. Weil meine Erfahrung ist schon, dass es in jedem Unternehmen einen / es da quasi Sonderlocken gibt. Und aus meinem Background, aus dem ich komme, ist es auch immer wichtig, die zu berücksichtigen. Aber ich finde, das ist so ein Balance-Akt. Ja.

I: Ja, damit sprechen Sie eigentlich also schon einen Punkt an, die Erfahrung, die ich gerade mache, also Interviews laufen ja noch. Aber es waren bisher gerade die Scrum angewendet haben, die Unternehmen schon / also keiner hat eins zu eins Scrum angewendet. Das ist schon mal definitiv. Und dann, sage ich mal, unterschiedlich, aber auch mit unterschiedlichen Themen. Also war sowohl Software-Entwicklung als Infrastrukturprojekt als auch wirklich klassische Produktentwicklung. Und dann kam halt auch zwei-, dreimal da raus, wo ich jetzt mal da noch gespannt bin, im Sinne von wo die Entwickler dann gesagt haben, eine Software-Entwicklerin, ein Produktentwickler, man ist sich nicht so sicher, ob es überhaupt einen Unterschied macht, in Sprints zu arbeiten oder nicht. Und das ist natürlich dann das, wo die Frage ist, inwiefern dann eine agile Methode Sinn macht, wenn so das Stimmungsbild ist. Aber, ja, also von daher kann ich Stand jetzt erstmal bestätigen, dass ich noch niemanden gefunden habe, der es eins zu eins anwendet. Genau. Ja. Welche Erfahrung haben Sie dann, wie so eine Sprint-Teilnehmerauswahl erfolgt und welche Rolle das in Bezug auf Scrum spielt?

B: Also ich mache es mal jetzt wieder an dem Beispiel, über das wir vorhin schon gesprochen haben, also Aufbau Chemie-Plattform. Da war immer dabei im Prinzip der Product Owner, der Scrum Master, die Entwickler. Und bei den Entwicklern war es ein bisschen / also da waren nicht alle Entwickler dabei, aber ich sage mal, die Head-Entwickler. Und je nachdem welche Themen dann gerade relevant waren und welche besprochen werden mussten, war mal der eine oder mal der andere mehr dabei. Was ich eigentlich gar nicht schlecht fand. Also das hat aus meiner Sicht Sinn gemacht. Wer war noch dabei? Ich war dabei, am Anfang / Also ich bin da so quasi reingekommen, als die ersten / als die schon angefangen hatten. Und man hat schon gemerkt, am Anfang war so ein bisschen das Thema: „Wieso ist sie jetzt dabei?“ Das hat sich dann eigentlich ganz gut etabliert. Aber auch da ist halt eine Sonderlocke. „Warum ist da jetzt noch eine Projektleiterin mit drin? Was will die? Was hört die da zu?“ Also deswegen auch da. Und wir haben es dann so gemacht, dass ich eben quasi mit dem Scrum Master, der dann, Schrägstrich, auch derjenige war, der das Unternehmen quasi in dieser ganz, ganz frühen Gründungsphase mit aufgebaut hat. Also man könnte sagen, so ein quasi CEO von dem Unternehmen, aber wirklich ganz, ganz early Stage. Und ich habe dann quasi mit ihm immer abgesprochen, wann macht es Sinn, dass ich dabei bin. Welche Themen stehen gerade an. Welche Themen werden eben besprochen in den Meetings, im Review oder im Planning. Wann macht es vielleicht Sinn, mal in den Retros dabei zu sein. Und genau, so war die / Jetzt habe ich gerade den Faden zur Frage verloren. Habe ich es jetzt beantwortet oder nicht?

I: Also es ging auf jeden Fall in die Richtung mit dem, welche / also was für Personen bei dem Sprint dabei waren, Sprint-Teilnehmerauswahl.

B: Genau. Also in dem Fall waren tatsächlich viele Entwickler, weil es da ja am Anfang tatsächlich um viel, ganz viel Entwicklung ging und eben Produktmanagement. Das waren, glaube ich, die zwei wichtigen Rollen, die ja auch im Scrum, sage ich mal, dabei / also Product Owner und Developer, die wichtigen Rollen sind. Und die waren vertreten.

I: Ja. Okay. Und inwiefern sagen sie, spielen auch / also so wird erstmal ein Team zusammengestellt, aber inwiefern können dann, sage ich mal, Soft Skills und persönliche Erwartungen beziehungsweise Einstellungen der Personen so einen Einfluss auf einen Sprint haben?

B: Also meine Erfahrung ist, dass die / Also je nachdem was es für ein Projekt ist, aber wenn es jetzt wirklich ein Software-Projekt ist, ist es total wichtig, dass die / also Head of Software Development, dass die Rolle, die Funktion eben jemand ist, der die Entwickler versteht. Also der die Entwickler versteht und gleichzeitig, sage ich mal, die Brücke schlagen kann zu anderen Rollen, zur Produktentwicklung. Weil der eben so maßgeblich die Personen steuert, die dann nachher entwickeln. Und wenn das jemand ist, der, sage ich mal, in den Kompetenzen kommunikativ ist, es versteht, zu priorisieren, es versteht, irgendwie auch, sage ich mal, zu diskutieren und über den Entwicklertellerrand rauszublicken, dann ist das ein großer Erfolgsfaktor.

I: Okay. Alles klar. Genau. So viel jetzt erstmal allgemein kurz zu diesem Sprint-Thema. Jetzt eher mehr Richtung Innovation-Champions. Wenn ich jetzt einfach mal den Begriff in den Raum werfe, wie würden Sie den beschreiben oder was verstehen Sie da drunter?

B: Das ist eine gute Frage. Weil ich weiß ehrlich gesagt gar nicht, ob es da eine, können Sie mir vielleicht gleich auch nochmal sagen, ob es da eine richtige Definition dazu gibt. Ich hätte es jetzt sozusagen einmal auf Unternehmensebene gesehen. Also hat das Unternehmen die Fähigkeit Innovation-Champion zu sein? Ist das stark in, ja, Innovationen unterschiedlichster Art. Es gibt ja Unternehmen, die sind quasi hochinnovativ in ihren Produkten. Ich denke mal an Pharma, Med-Tech und so weiter. Aber es gibt vielleicht auch Unternehmen, die sind hochinnovativ im Vertrieb. Es gibt Unternehmen, die / Also man kann in unterschiedlichen Bereichen ja innovativ sein als Unternehmen. Das heißt, ich hätte jetzt mal gesagt, Innovation-Champion heißt immer, ich besitze die Fähigkeit, in dem, was für mich und für meinen Markt wichtig ist, extrem gut Innovationen treiben zu können. Also extrem gut darin zu sein, neue Produkte, neue Lösungen auf den Markt zu bringen. Und dann gibt es ja nochmal eine andere Ebene, wo ich jetzt eher so ein bisschen persönlich sage, das ist ein Innovation-Champion. Das wäre für mich tatsächlich dann so ein Mitarbeiterprofil schon fast von jemandem, der eben da hoch / also viele Qualifikationen hat, alle Themen rund um Innovationen im Unternehmen richtig zu vertreten. Aber vielleicht können Sie mir da ein bisschen auch die Einordnung geben, wie Sie es definiert haben.

I: Ja klar.

B: Dann kann ich Ihnen vielleicht nochmal ein bisschen spezifischer antworten.

I: Genau. Ja. Genau so war es geplant und ich merke auf jeden Fall auch schon, dass Sie sich sehr gut mit dem Thema Innovationen auskennen. Im Grunde genommen gibt es genau die zwei Bereiche, wobei aus der Literatur heraus die Unternehmen eher als Hidden Champions bezeichnet werden, hinsichtlich Innovationen. Und ich sage mal, unter dem Innovation-Champion eine Theorie steht, die noch vor dem Promotorenmodell erfunden wurde, also letztendlich auf diese Person abzielt. Und um das mal so kurz zu definieren, sind das letztendlich Personen, die sich in einem Unternehmen von Anfang an für ein Innovationsvorhaben aktiv und auch enthusiastisch einsetzen. Und eben das Thema gegen Widerstände bis zur Implementierung vorantreiben. Und sich dann eben durch Wissen, technisches Know-how, Unternehmenswissen, Marktwissen und aber halt auch wie Fähigkeiten andere Leute zu inspirieren, innovativ und kreativ zu denken, auszeichnen. Genau. Also /

B: Ich hätte dazu / ich hätte dazu tatsächlich sogar eine These. Dass diese Persönlichkeiten, ich glaube, die gibt es in den meisten Unternehmen, die würden sich selber aber nicht so betiteln. Also ich glaube, das sind Personen, die diese ganzen Fähigkeiten haben, die vielleicht auch aus unterschiedlichen Bereichen kommen. Aus meiner Sicht könnt wirklich so rund um Produktmanagement, aber auch aus dem F-und-E-Bereich. Aber die sich selber nicht als so / also denen selber Bewusstsein fehlt, dass sie eigentlich ein Innovation-Champion sind, das wäre meine These.

I: Finde ich sehr gut und spannend, weil das letztendlich auch / Ich habe mir nämlich am Anfang überlegt, schaffe ich es, Innovation-Champions zu interviewen. Ich bin relativ schnell auf das Ergebnis gekommen, nein, weil es steht nicht auf der Visitenkarte drauf. Deswegen stützt es auf jeden Fall schon mal die These. Genau. Und ich will mir ja jetzt so ein bisschen angucken, weil eben die Rolle gefühlt / also es so erstmal wenig Literatur zu gibt und auch wenige erstmal darauf anspringen. Wie man aber sowas vielleicht auch aktiv einsetzen kann. Deswegen, vielleicht so ein bisschen kreativ gesprochen, was würden Sie denn denken, hätte ein Unternehmen einen Mehrwert davon, wenn man versucht, Innovation-Champions bewusst zu identifizieren? Und wie könnte der vielleicht auch aussehen? Ja.

B: Auf jeden Fall. Also ich glaube, einen Mehrwert hätte das Unternehmen auf jeden Fall. Da nochmal auszuholen von dem, was ich ganz am Anfang gesagt habe, weil eigentlich alle Unternehmen eben diese, ja, diese Ambidextrie-Thematik haben oder dieses, sage ich mal, Explore- versus Exploit-Dilemma. Es gibt dieses from good to great Buch. Ich weiß nicht, ob Sie das kennen. Das ist ein paar Jahre schon alt. Das beschreibt Unternehmen / Das ist ein ganz spannendes Buch. From good to great. Ich kann Ihnen nachher auch noch den Link dazu schicken.

I: Sehr gerne.

B: Und das hat eben untersucht, warum Unternehmen / warum es manche Unternehmen gibt, die seit 100 Jahren bestehen und erfolgreich sind und andere, die halt irgendwann eine Hochzeit haben und es dann aber nicht schaffen, den Erfolg fortzuziehen. Und ich glaube, das ist / genau, die Antwort da drauf ist im Endeffekt, dass diese Unternehmen es eben schaffen, dieses Explore versus Exploit gleichzeitig irgendwie hinzubekommen. Also die es schaffen, einerseits in ihrem jetzigen Tun erfolgreich zu sein, Produkte zu verkaufen, die der Markt jetzt will. Aber eben auch die Fähigkeit haben, in die Zukunft zu schauen und zu überlegen, was verändert sich und vielleicht will irgendwann jemand nicht mehr. Ich mache es jetzt mal am Beispiel von Kärcher. Die haben früher, glaube ich / was haben sie gemacht? Auf jeden Fall keine Hochdruckreiniger. Die haben alle möglichen anderen Sachen gemacht. Und haben da ja dann die Fähigkeit gehabt, zu sehen, okay, diese Sachen / ich weiß nicht, waren es Backöfen oder / ich kann es Ihnen gerade gar nicht mehr genau sagen. Aber irgendwann haben sie gemerkt, okay, die Produkte will jetzt eigentlich niemand mehr, beziehungsweise in anderen Produkten, nämlich Hochdruckreiniger, steht der Markt der Zukunft. Und die schaffen das quasi immer wieder, diesen Übergang von aktuelles Produktportfolio zu Produktportfolio der Zukunft. Und das ist, glaube ich, die Fähigkeit oder das wäre aus meiner Sicht die Fähigkeit, die solche Innovation-Champions mitbringen sollten. Das Unternehmen dahin zu unterstützen, sowohl / Also ich glaube, der Exploit-Bereich, der ist ja gut abgedeckt mit den Leuten, die jetzt heute Vertrieb machen, die heute Produkte verkaufen, die vielleicht auch die nächsten Versionen der aktuellen Produkte in der Produktentwicklung und in dem F-und-E-Bereich planen. Aber so ein Innovation-Champion wird, glaube ich, dann sehr sinnvoll für ein Unternehmen, wenn er es schafft, diesen Explore-Bereich am Leben zu halten. Und den sinnvoll zu verknüpfen. Er braucht ja die Menschen, die im Unternehmen arbeiten. Er kann ja nicht in einem / in einer Insellösung in seinem Büro sitzen. Das ist, glaube ich, auch das, warum Innovationsmanagement oft auch nicht funktioniert. Wenn jetzt jemand alleine in seinem Zimmer als Innovationsmanager von einer Firma agieren soll, dann kann der nicht so viel machen, weil der braucht ja seine Kollegen. Und das ist, glaube ich, dieses / also das wäre für mich so, wenn ich sage, ich investiere in einen Innovation-Champion, sollte der eben die Fähigkeiten besitzen, ja, diesen Explore-Bereich sinnvoll aufzubauen. Und da sowohl die Themen der Zukunft als auch diese Schnittstelle zu den Leuten, den Experten im Jetzt sozusagen zu pflegen und sinnvoll / mit einem sinnvollen Nutzen oder einem sinnvollen Einsatz von Kapazität, ja, zu gestalten. Je

nachdem, was für ein Unternehmen es ist. Das sind ja dann ganz unterschiedliche Fragestellungen. Und das ist vielleicht auch so eine Foresight. Also da kommt Foresight ja auch wieder ins Spiel. Weil Foresight ja letztendlich da dann anknüpft, herauszufinden, welche Trends, welche Themen kommen denn in Zukunft, und wenn ja, wann auf uns zu als Unternehmen.

I: Ja. Okay. Also auf jeden Fall sehr spannende Sichtweisen. Wenn wir jetzt mal kurz bei dieser Person bleiben und jetzt eben sagen, okay, diesen Explore-Bereich stützen. Würden Sie sagen, dass Innovation-Champions dann eigentlich Personen aus einem bestimmten Bereich sind oder ob es wirklich eher auf die Fähigkeiten drauf ankommt und die wahrscheinlich auch in unterschiedlichen Unternehmensbereichen vertreten sein können und von da aus ihre Rolle als Innovation-Champion vielleicht auch ausleben. Ja.

B: Genau. Ich glaube, die sind, je nachdem, was das Unternehmen im Kern macht, beziehungsweise wo es in Zukunft hin will, unterschiedlich. Also bei einem produzierenden Unternehmen mit Sicherheit jemand, der eben das technische Know-how mitbringt. Der technisch ganz tief / na ja, wie tief weiß ich jetzt nicht wie wichtig, aber er braucht auf jeden Fall ein technisches Verständnis für die Produkte, für die vielleicht auch Maschinen, Anlagen, die das Unternehmen produziert. Haben Sie sich auf eine Branche beschränkt oder sind Sie ganz egal welche Branche es ist? Weil ich glaube, in anderen Branchen kann die Person ein anderes Profil haben. Also wenn es jetzt eine Service / wenn es reine Service-Dienstleister sind oder / ja, dann sieht es wieder anders aus.

I: Also viel, beziehungsweise / also erstmal eher offen, weil ich auch gucken musste, wie ich so an Informationen kommen. Aber anwenden auf ein Beispiel würde ich es in produzierendem Gewerbe. Ja.

B: Ja, ich glaube, dann sollte die Person schon irgendwie dort angesiedelt sein, wo sie halt auch, sage ich mal, die Sprache der Entwickler spricht, also jetzt F-und-E-Leute spricht, die Sprache der Produktentwickler. Das ist vielleicht auch so eine Fähigkeit, die Person haben muss. Die muss aus meiner Sicht, ja, mit den Menschen ja auch können. Weil ich glaube, die Herausforderung ist nicht nur, sage ich mal, Fachwissen, Fachverständnis, auch das Verständnis aus dem Innovationskontext heraus, sondern eben auch die Fähigkeit, mit den Menschen jeweils klarzukommen und die ja für sich zu gewinnen. Also ich möchte ja / möchte und muss. Und natürlich ist dann auch wieder das Thema, wie bin ich quasi / was habe ich für ein Back-up von der Unternehmensstrategie. Also wie viel unterstützen die mich, ist, glaube ich, auch ein Erfolgsfaktor von einem Innovation-Champion. Ja, das ist eigentlich eine total spannende, aber auch ein, sage ich, glaube ich, wenn ich es jetzt als HRler suchen müsste, auch nicht so ganz einfach Profil.

I: Ja. Okay. Nee, spannende Sachen dabei. Wenn wir jetzt mal versuchen, ich sage mal, einen Innovation-Champion mit der agilen Methode des Sprints zu verknüpfen, in welcher Rolle würden Sie jetzt bezogen auf einen Sprint, gerne Scrum, so einen Innovation-Champion sehen? (...)

B: Das ist auch eine spannende Frage. Weil aus meiner Sicht, der Scrum Master ist nicht die richtige Rolle, weil der Scrum Master sich halt für die Einhaltung der Methodik. Der ist ja derjenige, der wirklich die Methodik / also der das Scrum Team oder die Scrum Organisation oder wie auch immer, der eben die Strukturen und die Rahmenbedingungen schafft, um Scrum durchzuführen, um eben auch die Sprints zu halten und so weiter. Der da eben dafür da ist. Die Entwickler / (...) Wahrscheinlich schon am ehesten die Product Owner hätte ich jetzt gesagt. Also wenn man jetzt rein vom Scrum und vom Agilen und den drei zentralen Rollen ausgeht, hätte ich gesagt, der Product Owner. Oder jemand, kann auch funktionieren oder könnte auch funktionieren, aus dem Entwicklungsbereich. Aber ich kann die Frage gar nicht ganz richtig beantworten. Ich hätte nur gesagt, der Scrum Master sollte es nicht sein, weil er eben die Methodik und die Durchführung und die, sage ich mal, Moderation aller Teilnehmenden und so weiter innehat. Auf der anderen Seite, klar, wenn er die Fähigkeit hat. (...) Der hätte dann halt zwei unterschiedliche Rollen. Könnte auch funktionieren, aber ich weiß es nicht. Ja.

I: Ja. Okay. Nee, genau. Das ist dann auch so ein bisschen was zum Testen, aber mal so irgendwie, ja, in die Richtung könnte es gehen, beziehungsweise dass es mit dem Scrum Master kollidiert, habe ich jetzt auch schon eher so wahrgenommen beziehungsweise analysiert. Ja. Genau. Jetzt mal angenommen, es wäre / also es wäre eine Person, die da als Entwickler mit dabei ist, in dem Sprint und eben das Thema pusht und sich da auch aufgrund ihrer Verhaltensweise eben auffällig ist, den Sprint unterstützt. Würde man die Personen unterstützen, wenn sie im Unternehmen bestimmte Rahmenbedingungen erhalten? Das heißt, eine Sonderfunktion wirklich aktiv erhält. Oder wir hatten vorher von wegen, vielleicht weiß die Person ja gar nicht, dass sie ein Innovation-Champion ist. Muss da vielleicht auch ein Unternehmen bestimmte Rahmenbedingungen schaffen? Was ist da so ihr erstes Gefühl zu?

B: Ich glaube, ja. Also ich habe zwei Thesen dazu. Einmal die Frage, je nachdem, wer das ist, ist es auch ein bestimmter Druck, wenn er quasi den Titel bekommt, „Du bist jetzt /“, oder sie: „Du bist jetzt Innovation-Champion.“ Also könnte ja auch sein, dass die Person dann denkt: „Oh mein Gott, was muss ich jetzt machen.“ Andererseits, ich glaube schon, dass es wichtig ist, ihr die, ja, die Zeit beziehungsweise die / also einmal die Kapazität freizuräumen, dass man sagt: „Du hast aber neben deinen anderen Aufgaben eben dafür spezifisch Zeit, um dich um diese Themen zu kümmern.“ Je nachdem, wie die dann eben definiert sind. Also ich glaube schon, dass das ganz wichtig ist. Und vielleicht auch in dem Zusammenhang das Thema, wie wird die Person gecoacht oder gementort oder wie wird die Person weiterentwickelt in die Rolle. Ich glaube, das ist auch ein wichtiger Bestandteil, wenn man sagt: „Das ist jemand, der hat eigentlich das Potenzial und wir glauben, das kann ein Innovation-Champion bei uns sein, weil er eben bestimmte Fähigkeiten mitbringt, die wir genau brauchen.“ Dann nochmal genau hinzugucken: „Aber wie müssen wir den denn dann dahingehend fördern?“ Braucht der jetzt nur einfach das Wissen: „Du hast 50 Prozent deiner Kapazität dafür.“ Oder braucht der vielleicht noch mehr? Braucht der vielleicht Austausch mit Externen? Das finde ich auch immer total wichtig, dass man nochmal guckt: „Hey, schau mal, in anderen Unternehmen, die haben sowas schon. Und das sind die Personen X, Y und Z. Sprich mal mit denen. Triff dich mal mit denen, tausche dich aus, wann die erfolgreich waren und warum. Oder wie die das Ganze machen.“ Finde ich extrem wertvoll. Oder natürlich auch nochmal fachlich zu gucken, muss der vielleicht nochmal eine Ausbildung machen. In dem Setting, das wir jetzt so ein bisschen konstruiert haben, arbeitet das Unternehmen ja oder dieses Projekt oder dieses Thema ja schon agil. Das heißt, man könnte annehmen, der hat schon sozusagen das agile Wissen. Aber ja, so würde ich es jetzt mal beantworten.

I: Okay. Ja, spannend. Und dann ist es ja eigentlich auch in gewisser Weise eine Unternehmenskultursache, ob man dem wirklich das Schild Innovation-Champion umhängt, wie auch immer man es dann nennen mag im Unternehmen, das ist ja nochmal zweitrangig. Oder ob es nicht kommuniziert wird und halt einfach jemand ist, der eine kreative Denkweise hat. Oder ob er bewusst dann gezielt in bestimmten Abständen von dem Projekt eingesetzt wird, um da sein Wissen einzubringen. Ja.

B: Genau. Meine Vermutung wäre auch, dass die Wirkung Innovation-Champion stärker ist vielleicht für Teams. Also wenn die als Team dann quasi gelobt oder empowert werden, im Sinne von: „Ihr seid jetzt in dem / in der Produktentwicklung oder in dem Projekt Innovation-Champion.“ Kommt das für mich spontan als stärkere Wirkung, als wenn eine Person alleine den Titel hat. Aber das ist jetzt vielleicht nochmal was ganz anderes. Aber ich habe auf jeden Fall das Gefühl, dass / Aber es hängt auch natürlich von den Persönlichkeiten ab. Kann auch sein, dass jemand da, ja, gar kein Problem damit hat und sagt: „Hey, ich bin Innovation-Champion bei uns. Das heißt das und das und das. Und wir haben das klar definiert und das sind meine Aufgaben und los geht es.“

I: Ja. Sehr gut. Wahrscheinlich also zum einen Mindset abhängig von der Person selber und dann aber halt auch wie das Unternehmen tickt. Weil, wenn die dann (unv.) ach ja, das ist ja die Sonderrolle da. Und dann nicht mehr die Unterstützung (braucht?), die die Person braucht, um Innovationsvorhaben, wie wir festgestellt haben / oder klar ist, nicht alleine umsetzen zu können, ist auch keinen geholfen, ne?

B: Ja.

I: Okay. Ja. Super. Nee, echt spannend. Genau. Gibt es irgendwas, was ich jetzt noch nicht angesprochen habe, wo Ihnen in Bezug auf Sprints, Innovationen, Innovation-Champions einfällt, wo Sie sagen, das wäre vielleicht noch wichtig anzusprechen?

B: Also ich / zum einen nochmal zu den Sprints. Ich glaube schon, dass Unternehmen, wenn die für sich ein gutes, agiles Setting hinbekommen und auch jemanden haben, der jetzt, sage ich mal, in der Rolle von einem Agile Coach oder einem Scrum Master wirklich dafür sorgt, dass Sprints auch eingehalten werden. Dass es idealerweise auch wirklich diese, sage ich mal, diese wichtigen Termine wie Planning, wie Review und wie Retro gibt, dann, glaube ich, können Unternehmen tatsächlich sehr viel besser, schneller unterwegs sein, wenn sie agil arbeiten, als wenn sie es nicht machen. Weil ich glaube, dieses Thema: „Wir haben einen Backlog, wir suchen uns wirklich für unseren Sprint, der jetzt als Nächstes kommt / für die nächsten X-Wochen priorisieren wir, welche Themen drankommen. Wir machen das auch in unser Planning.“ Das heißt, alle sehen, was gemacht werden soll. Ich finde, das ist total motivierend. Und ich habe tatsächlich in einem kleinen Nebenprojekt, was jetzt gar nichts mit, sage ich mal, den klassischen Themen Innovation, Technologie, was ich sonst mache / sondern da geht es eher um moderne Elternschaft. Da arbeite ich tatsächlich in einem agilen Setting. Und wir haben Sprints und wir machen das, würde ich mal sagen, so eins zu eins, wie ich es in großen Unternehmen noch nie erlebt habe. Und ich glaube, dadurch sind wir relativ konsistent unterwegs und haben immer den Fokus in dem jeweiligen Sprint. Also wir sehen, was steht jetzt quasi drin, was verschieben wir wieder ins Backlog. Aber was haben wir auch erreicht. Und man hat eben immer dieses / dadurch, dass ich eine Definition of done von den einzelnen Arbeitspaketen habe / Mein Gefühl ist eigentlich, dass es total berechtigt ist, dass es agiles Arbeiten gibt. Dass die Herausforderung einfach ist, es in Unternehmen umzusetzen. Ja, das ist vielleicht das, was ich dazu noch zu sagen habe. Und deswegen müsste aus meiner Sicht auch dieser Innovation-Champion in Sprints tatsächlich auch so ein überzeugter und auch erfahrener agil arbeitender sein. Also vielleicht macht es tatsächlich Sinn, dass der schon diverse agile Projekte gemacht hat. Dass der vielleicht eine Ausbildung hat als Scrum Master oder als Product Owner und so weiter. Also das ist vielleicht wirklich nochmal was, was da wichtig ist. Was war der zweite Punkt, den ich noch hatte? Ach so. Und das andere ist, glaube ich, wirklich eher so aus einer Organisationsicht. Braucht für mich ein Innovation-Champion diese Fähigkeit zu erkennen, wann und warum gibt es Widerstände im Unternehmen. Also warum / also da wirklich, er muss nicht alle lösen aus meiner Sicht. Aber wenn er versteht, okay, deswegen wollen die Entwickler gerade nicht. Die haben eigentlich Interesse an dem Thema, aber die sind total überlastet mit was anderem. Also so müsste der aus meiner Sicht / so müsste der aus meiner Sicht denken. Dass der versteht, ah, wenn jetzt niemand / wenn jetzt irgendwie die Leute quasi durch das Management für dieses Projekt zwar zugeordnet wurden, aber es geht trotzdem nicht voran und irgendwas blockiert uns. Dass er dann sozusagen die Fähigkeit hat dahinter zu schauen und zu gucken, okay, woran liegt das. Um dann in den nächsten Schritten eben zu schauen, wie können wir da Lösungen dafür finden, dass eben die diversen Blocker oder die diversen, ja, Hindernisse, die dann in irgendeiner Form durch Widerstand gezeigt werden, eben gelöst werden, um wirklich gut dann voranzukommen.

I: Um dann letztendlich auch dem Team, was für die Innovation notwendig ist, eben in gewisser Weise den Rücken freizuhalten, um das Thema weiter vorantreiben zu können.

B: Genau. Und wenn man in dem / das Thema weiterspielt, dann ist natürlich wichtig, immer die, sage ich mal, die Rückendeckung durch sein oder durch die gesamte Unternehmensführung. Also wenn die jetzt nicht dahinter stehen, dann ist es, glaube ich, je größer das Unternehmen ist, umso schwerer, da wirklich dann erfolgreich zu sein. Oder andersrum, wenn sie dahinter stehen, dann ist die Chance umso höher, dass es erfolgreich ist.

I: Okay. Spannend. Genau. Zu dem Sprint kam jetzt noch eine Rückfrage gerade bei mir auf. Sehen Sie dann einen Unterschied zwischen, ich sage mal, Teams, die von Sprint zu Sprint arbeiten, wie es ja häufig bei Scrum der Fall ist? Also dass ein Sprint-Ende dann das Sprint-Planning vom nächsten ist? Oder zum Beispiel beim Design Sprint ist ja häufiger der Fall, dass man wirklich dann einfach einen Sprint eine Woche hat. Ein Team, was genau für diese Woche zusammengesetzt ist und dann zwei Wochen, zwei Monate zum Beispiel nicht sprintet. Ist für Sie da noch ein Unterschied bezogen auf die agile Arbeitsweise?

B: Eigentlich nicht. Weil beides hat ja die Berechtigung. Also ich sage mal, es macht ja Sinn, dass man in einem großen Kontext von Sprint zu Sprint arbeitet. Aber es ist ja genauso berechtigt, dass bestimmte Themen durch bestimmtes Fachwissen eben einfach nur punktuell dann reingeschoben werden und dann erstmal wieder pausieren und dann wiederkommen. Deswegen hätte ich gesagt, macht es nicht wirklich einen Unterschied. Theoretisch / und theoretisch würde die Rolle des Innovation-Champions für mich auch in beiden Fällen helfen. Derjenige, der quasi dann nur punktuell reinkommt / nee, ich glaube, das macht keinen Unterschied. Also ich muss halt den Kontext verstehen und wissen, warum bin ich jetzt punktuell drin und dann wieder draußen oder warum ziehen wir das als Team durch. Aber ich glaube, das ist eigentlich logischerweise gegeben durch den / durch das, was ich eben entwickle oder woran ich /

I: Aufgabe. Ja.

B: Ja. Durch die Aufgabe, genau.

I: Okay. Alles klar. Dann, wenn es jetzt an der Stelle aktuell nichts hinzuzufügen gibt, würde ich schon mal die Aufnahme kurz beenden.

B: Gerne. (...)

## 9. Interview 9 – Innovation Fensterbeschläge

I: Also vielen Dank, dass du dir die Zeit für das Interview nimmst.

B: Gerne.

I: Kurz zum Einstieg würde ich dich einmal bitten, dass du dich kurz vorstellst, in welchem Unternehmen du tätig bist und welche Funktion du da innehabst.

B: Ich arbeite in einem Unternehmen, das vorwiegend Beschläge herstellt, für Fenster und Türen. Und in dem Unternehmen ist meine Aufgabe als Leiter Programm-Management, dafür Sorge zu tragen, dass die Erfolgsgeschichte fortgeschrieben wird und wir auch in Zukunft die richtigen Produkte verfügbar haben, um unsere Kunden bedienen zu können.

I: Okay, jetzt hast du ja schon von neuen und zukünftigen Produkten gesprochen. Was würdest du denn sagen, welchen Stellenwert haben Innovationen in deinem Unternehmen? (...)

B: Es ist so, dass wir in einer Branche sind, die eher konservativ ist und eher weniger Innovationen absorbiert. Was nicht heißt, dass es gar keine Innovationen gibt, ne? Es gibt unterschiedliche Segmente, möchte ich sagen, die unterschiedlich schnell auch dann Innovationen aufnehmen. Das Klassische bei uns im Sortiment sind die Tilt- and Turn-Produkte. Das sind also die Stahlteile, die Fenster auf und zumachen lassen. Das Produkt ist etwa 40, 50 Jahre alt. Wettbewerb ist in dem Sinne Commodity-Wettbewerb geworden. Es gibt schon noch Detailverbesserungen, aber aktuell da keine großen Durchbruchinnovationen mehr. Und wenn es aber Änderungen gibt, dann muss man feststellen, dass ein Großteil der Nachfrage eher Preis getrieben ist. Und von daher die Masse zweifelsohne eher von Kostenzielen oder ehrgeizigen Preiszielen charakterisiert ist und weniger von einem Innovationswettbewerb. Ein anderes Beispiel ist dann das Segment Sliding. Da ist uns entgegen allen Prognosen tatsächlich gelungen, eine Innovation im Markt zu platzieren. Schon nach zehn Jahren dann oder über zehn Jahren dann auch erfolgreich. Und da sieht man eben daran, wie lang die Zyklen sind, ne, um Innovationen in diesem Fenster- und Türenmarkt zu platzieren. Ja.

I: Okay. Alles klar. Ja, passt erstmal so weit. Genau. Jetzt sind Sprints ja kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team eine bestimmte Fragestellung oder Thema verfolgt. Zu welchem Zweck werden denn Sprints eingesetzt?

B: Also Sprints ist ein Instrument, dass wir, ich müsste jetzt exakt nachgucken, aber gefühlt so seit vier Jahren zur Anwendung bringen. Mittlerweile hat sich das als Methodenset ganz gut etabliert. Und ich behaupte jetzt mal, auch im Unternehmen so weit durchgesetzt und durchgedrungen. Als dass es nicht mehr nur um Produktinnovationen geht, die in Sprints diskutiert werden und behandelt werden und untersucht werden. Sondern auch Machbarkeits-Sprint, die dann nicht nur Machbarkeits-Sprints im technischen Sinne sind, sondern auch Machbarkeits-Sprints im Sinne von, gibt es denn überhaupt einen Markt dafür, wie groß ist der, was sind mögliche Umsatzziele, die sich in dem Segment erzielen lassen. Bis hin zu, sagen wir mal administrativen Prozessen, die sich darüber Gedanken machen, wie sie sich optimieren können und auch so ein Format des Sprints zur Anwendung bekommen.

I: Okay. Alles klar. Und habt ihr dann eine bestimmte Sprintmethodik, die da zugrunde liegt, für die Sprints, die ihr nutzt, durchführt.

B: Genau. Die lehnt sich an die Sprintmethodik von Google an. Ich glaube, Jake heißt er, oder?

I: Jake Knapp

B: Jake Knapp, genau. Also das war die Basis, das Buch, ne? Diese Beschreibung eben, wie die Sprints da aus der Software-Industrie zur Anwendung gekommen sind. Das war für

uns die Inspiration. Wir haben mittlerweile aufgrund der Erfahrung ein eigenes Sprint-Poster in dem Sinne entwickelt. Wo wir die Phasen unterteilt haben, idealtypische, ne? Um auch Vorlage zu geben für jemanden, der jetzt nicht so viele Sprints mitgemacht hat oder noch nie einen Sprint geplant hat. Es ist so ganz grob die Struktur immer auf die Woche aufgeteilt. Montags verstehe das Problem. Dienstags erarbeite erste Lösungsansätze. Mittwochs wähle aus. Donnerstags mache den Prototyp. Und freitags validiere. So, dass man eben, wenn man am Freitag auf der Woche rausgeht, eine Entscheidung darüber hat, fortsetzen das Thema, das im Sprint behandelt wurde, oder besser ein anderes Thema nehmen, weil eben augenblicklich nicht allzu viel Potenzial drinsteckt.

I: Okay. Das heißt, das Sprint-Team ist dann für eine Woche eben sozusagen für das Thema abgestellt und auch zu 100 Prozent an dem Sprint tätig?

B: Idealtypisch ja. Also das ist das Ziel, wonach wir streben. Dass wir den Sprint so organisieren können, dass alle Teilnehmer, die eben zum Kernteam gehören, dann auch die ganze Woche verfügbar sind in dem Sprint-Team. Und ein bisschen anders ist zum Beispiel, wenn jemand die Rolle eines Experten innehat und nur für eine bestimmte Sequenz eingeladen wird. Dann ist er natürlich nicht die ganze Woche mit dabei, sondern eben nur dann, wenn er als Experte seinen Beitrag hat. Experten können sein, dass sie beim Problemverständnis uns dabei unterstützen, das besser zu durchdringen. Oder bei der Ideenauswahl uns behilflich sein können und dann eben nur punktuell in den Sprint eingebunden sind. Aber das Kernteam, das an einem Sprint arbeitet, das hat immer das Ziel, dass es als Team in der Woche oder in dem Zeitraum, in dem der Sprint stattfindet, das kann mal länger, mal kürzer sein, vollständig zusammenarbeiten kann. Ja.

I: Und wie groß ist so durchschnittlich das Kernteam? (...)

B: Also ich könnte jetzt nicht auf eine Zahl zurückgreifen, die zusammenfasst die letzten Sprints und wie groß die Teams waren. Aber ich denke eher andersrum. Was ist ein ideales Sprint-Team? Dann, denke ich, ist zwischen fünf und sieben Teilnehmern, vielleicht mal acht Teilnehmern so die Größenordnung, die als Kernteam sich bewährt hat oder sich /

I: Okay. Alles klar. Und die Sprints finden in Präsenz statt oder wie ist da normalerweise der Ablauf?

B: Wir haben beides, ne? Wir haben / oder nicht nur beides, wir haben sogar alle drei Varianten. Also jeweils reine Sprints in Präsenz oder reine Sprints in Videokonferenzen und natürlich auch haben wir schon uns dran versucht, gemischte Sprints durchzuführen, wo eben ein Teil vom Team in Präsenz ist und ein anderer Teil des Teams über Videokonferenzen zugeschaltet ist. Da lässt sich konstatieren, dass die hybriden Sprints sich schwertun. Weil das Kräfteverhältnis immer ein bisschen ungünstig ist gegenüber denjenigen, die per Video zugeschaltet sind. Wenn also im Raum dann eine Diskussion entsteht oder ein Seitengespräch entsteht, dann bekommen die in der Videokonferenz davon in der Regel nichts mit oder sind da abgehängt. Und so, dass wir eigentlich danach streben, immer sortenreine Sprints zu haben. Also entweder das gesamte Team so zu organisieren, dass sie wirklich in Präsenz an einem Ort sein können. Das muss nicht immer Leinfeld sein, da haben wir auch schon andere Beispiele. Oder aber, dass sich das Team dann, obwohl zumindest zum Teil auch in Leinfeld in einem Raum sein könnte, sich komplett virtuell trifft und komplett alle in der Videokonferenz sind. Auch da gibt es Möglichkeiten, die man eben bei der Präsentveranstaltung nicht hat. Wenn ich nur an Whiteboards denke, wo man dann sofort in dem digitalen Whiteboard ja auch die digitale Dokumentation dann dazu gemacht hat. Das ist sicherlich auch ein Vorteil, der sich aus den virtuellen Meetings ergibt und den nutzen wir schon gerne.

I: Okay. Alles klar. Und jetzt hatten wir ja schon Kernteam und Sprint-Teilnehmer entweder vor Ort oder online. Wie erfolgt denn die Sprint-Teilnehmerauswahl?

B: Das hängt von der Aufgabenstellung im Spring ab. Sodass wir uns (...) darüber im Klaren werden, welche Expertise benötigen wir. Welche fachliche Kompetenz, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sind erforderlich, um das Sprint-Ziel zu erreichen. Und so wählen wir dann

die Sprint-Teilnehmer im ersten Schritt mal idealtypisch aus. Dann stoßen wir an die Widrigkeiten des Alltags gerne mal. Mit Urlaub, Krankheit, Unabkömmlichkeit. Und dann kann es schon mal sein, dass wir auch einen B-Kandidaten oder einen Vertreter oder so in das Sprint-Team mit einberufen, wenn wir sonst eben allzu lange warten müssten. Die Expertenwahl erfolgt ähnlich. Also auch wieder, was ist die Expertise, die benötigt wird, für den Sprint-Erfolg. Und ist die im Haus verfügbar oder vielleicht auch mal extern verfügbar, dass wir sie entsprechend einladen können.

I: Okay. Alles klar. Das klingt schon mal auf jeden Fall interessant. Jetzt haben wir so ein bisschen erst das Sprint-Thema. Das tun wir nachher noch kombinieren. Aber wenn ich jetzt einfach mal den Begriff Innovation-Champion in den Raum werfe, was verstehst du da darunter?

B: Muss ich ehrlich zugeben, habe ich mir jetzt auch ein bisschen Hilfestellung von der Künstlichen Intelligenz geholt. Ich würde als Innovation-Champion den Begriff sehr weit fassen wollen. Für mich ist jeder in der Art ein Innovation-Champion, der daran ein Interesse hat oder einen Vorschlag vorbringen kann, wie ein Unternehmen sich weiterentwickeln kann. Also ich würde es nicht nur begrenzen auf, es sind neue Produkt- oder Service-Ideen, die von so einem Innovations-Champion vorgeschlagen werden. Sondern für mich sind auch Innovations-Champions, die beispielsweise für einen Verwaltungsprozess einen Verbesserungsvorschlag haben. (...)

I: Okay. Also ja, klingt auf jeden Fall schon mal gut. Ich habe das zum Beispiel mit einem Innovationsvorhaben auch definiert und sozusagen etwas offengehalten. Das ist eben genau der eine Aspekt. Innovation-Champions so versuchen, oder Champions, ein Thema voranzutreiben. Und dann noch ein bisschen mehr in die persönliche Richtung kam halt die Definition noch ergänzend durch, dass sie sich auszeichnen, einmal, durch bestimmtes Wissen. Sei es in die Richtung, wo diese neue Richtung geht, aber auch Organisationswissen, gegebenenfalls Branchenwissen, je nach Ausrichtung. Und ich sage mal, persönliche Fähigkeiten wie kreative Denkweise, Offenheit, Inspiration, andere zum Antreiben, Motivieren und auch selber eine intrinsische Motivation aufweisen.

B: Ja, vielleicht zwei Ergänzungen an der Stelle. Also bei meiner breiten Definition bin ich dann irgendwann an die Grenze gestoßen, wo ich mich gefragt habe, und das ist ja schon zum Ausdruck gekommen, wie ich es formuliert hatte, wo ist denn jetzt eigentlich der Unterschied noch zu KVP? Also dann ist ja eigentlich jeder Teilnehmer eines KVPs, der da einen positiven Beitrag dazu leistet, ein Innovations-Champion. Jetzt sagen wir: „Vielleicht müssen wir an der Stelle die Definition doch mal nochmal nachschärfen.“ Weil also nur die reine Idee an sich, glaube ich, macht einen Champion noch nicht aus. Er muss auch schon ein gewisses Maß an Eigeninitiative, Eigenaktivität, eigenes Engagement zeigen, ne? In Abgrenzung zu, in Führungsstrichen, nur einem Ideengeber, der sagt: „Ah, zum Mars fliegen ist ganz gut. Und wenn wir nur einen Antrieb hätten, der uns da hinbringen könnte, dann wäre das ganz toll. Zum Beispiel mit Überlichtgeschwindigkeit oder mit Lichtgeschwindigkeit dahin fliegen.“ Und der Antrieb heißt ja nun Warp-Antrieb oder irgendwas. Dann würde ich von dem Innovations-Champion erwarten, dass er sagt: „Und der Warp-Antrieb, Doppelpunkt, der könnte folgendermaßen aussehen.“ Und vielleicht bringt er auch schon den ersten selbst gebastelten Prototyp oder irgendwas mit, um das zu untermauern und sein Engagement zu unterstreichen. Also das wäre nochmal was, wo ich eine Abgrenzung machen würde, zwischen einem reinen Ideengeber und einem tatsächlichen Innovations-Champion. Und von seinen Eigenschaften, glaube ich, gehört zu dem Innovations-Champion mit dazu, dass das eine mutige Type ist. Der muss ja risikobereit sein. Also immer, wenn du was Neues machst, ist ja die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns nie ganz null. Man versucht, es zu reduzieren, aber null wird es nie sein. Von daher ist der schon auch ein Mensch, der das akzeptiert, dass es das Risiko gibt und dass er das angeht. Und der sich in der Regel ja auch nicht davon entmutigen lässt, wenn es auf den ersten Schwung nicht passt. Oder wenn auch die ersten paar Ideen, die er eingebracht hat, nicht funktioniert haben. Er wird weiterhin das versuchen, irgendwann mal eine von seinen Ideen dann tatsächlich erfolgreich zur Umsetzung zu bekommen.

I: Ja. Das waren noch zwei gute Ergänzungen. Gerade, wenn man auch einmal noch so

sagt, dass eben die Person sich dadurch auszeichnet, dass sie eben ein Innovationsvorhaben von der Idee wirklich bis zur Implementierung vorantreibt. Und auch gegen Widerstände / und gegen Widerstände sich präsentiert ist jetzt das falsche Wort, aber gegen Widerstände vorangeht und Risiken eingeht und eben da auch sage ich mal, drauf reagiert.

B: Ja.

I: Genau. Sehr gut. Genau. Und wenn wir jetzt mal eben so einen Innovation-Champion in den Raum stellen, wird so / werden solche Personen im Unternehmen bewusst identifiziert? Also dass man weiß, wer solche Innovation-Champions sind.

B: Bewusst, glaube ich, heute noch nicht. Ich könnte jetzt nicht sagen, dass wir da schon einen, sagen wir mal, einen Kriterienkatalog haben, mit dem wir eben beim / zum Beispiel bei der Auswahl für die Sprint-Teilnehmer darauf achten, dass es auch tatsächlich Innovation-Champions sind, die wir da einladen. Wenn gleich, glaube ich, dass wir implizit sehr wohl uns immer wieder mit den Fragestellungen beschäftigen, ist das denn der richtige Mensch, den wir da einladen zu der Veranstaltung, ne? Also bringt der dann so jetzt wie eben skizzierte Eigenschaften mit? Dass er kreativ ist, dass er problemlösungsorientiertes Denken und Handeln hat. Dass er auch eine gewisse Art der, ja, modernes Wort, Resilienz hat, ne? Also dass er sich nicht gleich vom Weg abbringen lässt, nur, weil es halt auf den ersten Schwung nicht funktioniert hat. Also implizit ja. Explizit nein.

I: Okay. Alles klar. Und wenn wir jetzt mal davon ausgehen, jetzt ist so ein Innovation-Champion, sage ich mal / stelle dir ruhig mal vor, wo du denkst, das könnte ein Innovation-Champion sein. Und jetzt ist der bei einem Sprint dabei. Nimmt der da eine bestimmte Rolle ein, beziehungsweise was für eine Rolle hat denn so ein Innovation-Champion in einem Sprint? (...)

B: Ich denke gerade drüber nach, ob die Innovation-Champions / es sind vielfach sicherlich die Initiatoren und auch Organisatoren von Sprints. Das ist sicherlich mal eine Rolle, die so ein Innovation-Champion mit hoher Wahrscheinlichkeit einnimmt. Sonst kommt der Sprint ja schon gar nicht erst zustande. Wenn ich jetzt aber eher an einen teilnehmenden Innovation-Champion denke, (...) dann wird er sich sicherlich nach Kräften einbringen. Ob der deswegen jetzt auch eine führende Rolle übernimmt, könnte ich so jetzt abschließend nicht beurteilen. Da würde mir ein Beispiel fehlen.

I: Okay. Wenn wir jetzt gerade mal bei einer Person bleiben, die einen Sprint initiiert, ist die Innovation-Champion aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen? Oder würde jetzt im Umkehrschluss auch jemand einen Sprint initiieren können, der eigentlich eine ganz andere Rolle, Job im Unternehmen hat, aber aufgrund seines Innovation-Champions-Daseins dann einen Sprint initiieren würde.

B: Sagen wir mal, die offiziellen Sprints, die wir bislang haben, die sind bislang, ich sage jetzt mal, alle, ohne das mit abschließender sagen zu können / aber mein Eindruck ist, alle diese Sprints sind von Personen initiiert worden, deren Rolle quasi diese Innovation-Champion-Eigenschaften beinhaltet. Ich denke jetzt aber gleichsam an, ich nenne die mal, informell Sprints. Und an einen Kollegen, dessen Aufgabe ist es, im Lean-Team Fensterhersteller zu beraten hinsichtlich ihrer Produktionsprozesse. Der das quasi als Hobby betreibt, seine durchaus kreativen Ideen in Form von kleinen Prototypen in seiner Garage, ja, mal probeweise aufzubauen und zu gucken, ob das so funktioniert, wie er sich das vorgestellt hat. Das ist also in meinen Augen der klassische Garagentüftler, den man sich eigentlich in jedem Unternehmen immer wünscht, ne? Wir haben aber bis heute mit dem Kollegen eher einen schwierigen oder zwiegespaltenen Umgang. In dem Sinne, dass wir ihn stets darauf hinweisen: „Deine eigentliche Aufgabe ist doch Vertrieb. Mache doch mal deine Vertriebsaufgabe.“ Und diese Ideen bislang gar nicht so richtig zu würdigen wussten. Wir versuchen, das jetzt gerade zu ändern. Sodass wir also mit diesem jetzt identifizieren Innovation-Champion mal den Weg gehen. Sodass er auch in seiner Rolle als Vertriebsmitarbeiter, die diesen Innovation-Champion jetzt nicht zwingend beinhaltet / dass er auch in der Lage ist, mal nicht nur einen inoffiziellen Sprint in seiner Garage zu machen. Sondern auch mal einen offiziellen Sprint selbst organisieren, vielleicht auch zunächst mal mit Unterstützung jetzt von

jemandem, der schon erfahrener ist in Sprints. Aber dass er in der Lage ist, selbst so einen Sprint zu organisieren und durchzuführen. Und die Idee letztendlich damit weiterzuentwickeln und vielleicht sogar zur Marktreife zu tragen.

I: Also dass dann eigentlich versucht wird, so einem Innovation-Champion die Plattform zu bieten, um dann auch das Innovationsvorhaben vorantreiben zu können. Und eben nicht unter der Hand, sondern offiziell. Ist mal jetzt der Plan.

B: Ja. Also sind wir mal ehrlich, ich glaube, die Dinge, die laufen vielfach unter der Hand. Jetzt ist das einer, der sich aus der Deckung gewagt hat. Ich wüsste aus dem Stegreif noch andere, die / in deren Garage ich gerne mal nachgucken wollte, was da so an Zeugs rumsteht. Und ich glaube, da finden sich auch viele spannende Ideen. Denen wir aber beigebracht haben, eben in den letzten Jahren: „Mache deine eigentliche Aufgabe und nerve nicht mit deinen spinnerten Ideen. Kann man eh nicht verkaufen.“ Wie das ist bei den spinnerten Ideen, ne? Viele von denen sind wirklich so spinnert, dass man sagen muss: „Das wird auf lange Sicht hier nichts, dass wir es verkaufen können.“ Aber die eine Perle mag auch dabei sein. Und die hätten wir halt dann vertan. Und ich würde es gerne umkehren, ne? Dass wir dann bewusst uns diese spinnerten Ideen eben im Rahmen von unserem Ideenbewertungsprozess angucken. Den Ideengebern dann auch kommunizieren können, warum die Idee als allzu spinnert oder vielleicht nicht vermarktungsfähig aktuell beiseitegelegt wird. Aber er halt dann an seiner Idee weiterarbeiten kann und die weiterentwickeln kann. Und wenn eben gute Ideen dabei sind, ihn einzubinden und anzuleiten, wie er aus dieser guten Idee irgendwann vielleicht ein gutes Produkt machen kann und den Markterfolg initiieren kann. Und wie gesagt, das wäre dann für mich die hohe Schule, wenn wir das etabliert hätten, dass jeder von den kreativen Köpfen weiß, wenn er so eine Idee hat, wo muss er hin, wo muss er die Idee einreichen. Und was ist die Chance, die ihm sich eröffnet, wenn das wirklich eine grandiose Idee ist und wie kann er davon auch profitieren, persönlich davon profitieren. Ich glaube, das ist auch wichtig, dass man das mit bedenkt. Dass so ein Champion / Die sind heute sehr altruistisch. Muss man sich mal überlegen. Die basteln in ihrer Freizeit Ideen für die Firma. Ich glaube, der freut sich dann auch, wenn er an dem Erfolg in irgendeiner Form partizipiert. Und wenn es nur ist, dass er öffentlich benannt wird als der / oder sagen wir mal, innerhalb des Unternehmens öffentlich benannt wird als der Ideengeber von diesem Markterfolg. Ja.

I: Was aber ja eigentlich bei solchen Personen nochmal, sage ich mal, die intrinsische Motivation und somit eine Fähigkeit eines Innovation-Champions in der Hinsicht unterstreicht.

B: Ja.

I: Jetzt hattest du eben gesagt, dass bei diesen Sprint-Initiatoren, dass das vielfach Innovation-Champion sind, aufgrund ihrer Rolle. Heißt es, dass es sozusagen Funktionen, Rollen gibt, wo aufgrund der Ausschreibung eigentlich klar ist oder der Job Description, dass es Innovation-Champions sind?

B: Also so, wie wir das jetzt eingangs definiert haben, ja. Und da sorgt auch das Personalwahlverfahren dann eben entsprechend bei der Besetzung von solchen Rollen dafür, dass die Menschen, die die Rollen innehaben, solche Eigenschaften mitbringen. Oder die Eigenschaften eines Innovation-Champions dann letztendlich mitbringen.

I: Okay. Und es wird aber sozusagen jetzt nicht als Innovation-Champion im Unternehmen betitelt, sondern das ist klar, dass halt aufgrund deren Funktion, die haben die und die Aufgaben / und wenn wir jetzt über die Theorie nachdenken, matcht es sozusagen mit der Theorie.

B: Genau. Also ohne das jetzt explizit so zu benennen, ne, dass wir da nach Innovation-Champions suchen, haben wir es implizit eigentlich schon immer getan.

I: Okay. Sehr spannender Aspekt. Dann weil so (unv.) paar Fragen weiter vorne ja indirekt dann schon eine bewusste Auswahl aufgrund Stellenausschreibung, Anforderungsprofil und

so weiter.

B: Ja, die Auswahl schon, aber wie gesagt, wir benennen das eben nicht so. Wir sagen ja nicht Innovation-Champions in unseren Stellenanzeigen. Dieser Begriff, man mag mich Lügen strafen, aber ich kann mich nicht dran erinnern, dass er jemals da drin stand. Von daher, wie gesagt, wir haben, glaube ich, die Kriterien, die wir jetzt dem Innovation-Champion zur Definition zugrunde gelegt haben, die legen wir an, an die Mitarbeiter, die wir da suchen für eben entsprechende Stellen, wie jetzt im Innovations-Management oder auch im Produkt-Management. Aber wir benennen die nicht explizit als Innovation-Champions. Was zukünftig ja geändert werden könnte. (lacht)

I: Gut. (lacht) Ich meine, auch das bringt ja immer, sage ich mal, sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich, weil, klar, wenn es jetzt da irgendwie heißt: „Oh, der ist Innovation-Champion.“ Und dann das eine ist, okay, die Funktion, der Job heißt so. Dann ist es ja eine andere Vorstellung, als jetzt wenn ein Vertriebler ab jetzt Innovation-Champion genannt wird. Dann fragen sich natürlich andere Vertriebler vielleicht auch, warum sie jetzt keiner sind, ne? Oder warum er jetzt eine Sonderrolle, Funktion, Chance, wie auch immer bekommt.

B: Hm (bejahend).

I: Siehst du, was das angeht, wenn wir nochmal kurz auf den Vertriebler sozusagen zurückgehen, auch eine Herausforderung kommunikativ für das Unternehmen, wenn jemand so eine Chance bekommt? Oder sagst du, ja, dadurch, dass andere, die auch eine Idee haben, die so ein Schätzchen sein könnte, die gleichen Chancen bekommt, ist das eigentlich, in Anführungsstrichen, fair.

B: Also das mit dem Fair, das muss man erst noch ausdefinieren, sodass es tatsächlich fair wird. Das, was ich jetzt eben beschrieben hatte, das ist sozusagen unser initialer Funke, um das überhaupt mal anzugehen, das Thema. Innovationen entstehen nicht nur im Innovationsprozess, sondern entstehen irgendwo im Unternehmen. Und der Innovationsprozess ist in der Lage, diese Ideen zu finden oder, sagen wir mal, aufzunehmen. Er wird angesprochen. Und dann gut zu bewerten und die richtigen Ideen zur weiteren Entwicklung auszusortieren. Wir haben das aber, wie gesagt, heute noch nicht in dem Sinn etabliert. Und das müssten wir also noch tun. Wir müssen dann auch Spielregeln definieren, sodass es genau fair wird. Da gehört natürlich auch dazu, dass man demjenigen, der der abgebende Prozess ist, ne, also in dem Beispiel war es jetzt Sales, dem muss man ja auch in gewisser Art und Weise eine Kompensation zukommen lassen. Weil, also wenn jetzt das komplette Sales-Team plötzlich sich als Entwickler berufen fühlt, dann stehen wir natürlich da auch vor großen Herausforderungen. Also das darf nicht passieren. Es muss fair bleiben, ne, dass also bevor jemand Ideen einreicht, schon klar ist, was sind die Bewertungskriterien. Haben die Idee und der Reifegrad mit der / der mit der Idee verbunden ist, hat das überhaupt Aussicht auf Erfolg oder gibt es noch irgendeine offene Stelle in meiner Idee, wo ich nochmal nachdenken muss drüber, bevor das eingereicht werden kann und dann auch sinnvoll zur Bewertung bereitgestellt werden kann. Also all diese Dinge gilt es dann, noch weiter ausarbeiten und auszudefinieren. Und wie gesagt, auch letztendlich das Commitment von anderen, ja, potenziell abgebenden Prozessen einzuholen, dass das in Ordnung ist, dass die Mitarbeiter dann, wie lange auch immer die Sprints sind, aber eben für die Sprints entsprechend zur Verfügung gestellt und freigestellt werden aus ihren eigentlichen Aufgaben. Das ist heute so nicht etabliert.

I: Okay. Alles klar. Nee, waren auf jeden Fall spannende, interessante Aspekte dabei. Gibt es auch irgendwas, wo du sagst, das habe ich jetzt noch nicht angesprochen, das könnte hinsichtlich Sprints und Innovation-Champions interessant sein? (...)

B: Na ja, also der Ideen-Management-Prozess, der war jetzt jüngst Gegenstand von Organisationsentwicklungsaktivitäten. Wir haben den wiederbelebt, restrukturiert, technische Möglichkeiten neu eingeführt. Wir sind aktuell nicht ganz so glücklich mit der Frequenz, die auf diesem Ideen-Management-Prozess ist. Das heißt, also die Anzahl neuer Ideen, die da eingestellt werden, die entspricht jetzt nicht ganz unseren Erwartungen. Da ist sicherlich Luft

nach oben. Und da werden wir schauen müssen, wie wir das vielleicht ein bisschen besser initiieren. Sprints, wie gesagt, bin ich eigentlich ganz zufrieden damit, wie sich es entwickelt hat. Wir haben die Methode zumindest für die jetzt Bereiche Innovations-Management oder auch Produkt-Management für unsere Zwecke gut weiterentwickelt. Und haben da eine sehr solide, methodische Basis. Haben viele erfahrene Mitarbeiter, die wenigstens einen Sprint schon mal vollständig und umfassend durchgeführt haben. Sodass wir also relativ spontan immer wieder zu dem Instrument greifen. Wo sicherlich jetzt noch weitere Schritte dann irgendwann mal erforderlich sind, ist, dass sich diese Sprint-Methode in den anderen Prozessen besser etabliert, ne? Da kommt sicherlich dann auch die eine oder andere zusätzliche Fragestellung auf, wo man das Methoden-Set beispielsweise noch erweitern muss. Genau. So. Aber die großen Vorteile der Sprint-Methode, man ist fokussiert, man lässt sich nicht ablenken. Für mich der interessanteste Hebel ist, und das hätte ich nicht gedacht, dass es so gut funktioniert, dieser extreme Zeitdruck, der entsteht, der ist einerseits super anstrengend. So eine Sprint-Woche ist keine Urlaubswoche. Auf der anderen Seite eben, mit diesem Zeitdruck kommt man dazu, dass man sich tatsächlich auf das aller Wesentlichste konzentriert und nicht groß sich verliert in Details. Um eben tatsächlich am Sprint-Ende auch das Ergebnis präsentieren zu können. Das heißt dann schon auch mal, dass es einen Sprint gibt, der sagt: „Okay, bis dahin sind wir gekommen. Heute ist noch das Licht grün. Aber wir brauchen für das eine oder andere Detail nochmal einen weiteren Sprint, um das entsprechend ergänzen zu können, um wirklich zum abschließenden, umfassenden Urteil letztendlich kommen zu können.“

I: Okay. Ja, nee, auf jeden Fall interessant. Wird glaube ich, spannend zu sehen, in welche Prozesse dann, sage ich mal, die Sprint-Methode noch so überschlägt. Genau. Wenn nichts mehr hinzuzufügen ist, würde ich an der Stelle schon mal die Aufzeichnung beenden.

B: Okay.

## 10. Interview 10 – After Sales Automobilbranche

I: (...) Also hallo, vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst. Kurz zu Beginn, magst du dich einmal kurz vorstellen? In welchem Unternehmen du arbeitest, welche Funktion. Genau.

B: Sehr, sehr gerne. Also ich arbeite bei einem Automobilhersteller im Bereich After Sales. Und dort betreue ich praktisch unsere ganzen After-Sales-Produkte im System, in dem eben agil und in Sprints gearbeitet wird.

I: Okay. Sehr gut. Jetzt hast du ja selber schon den Begriff Sprint genannt.

B: Ja.

I: Sprint sind ja kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team an einem bestimmten Ziel arbeitet. Zu welchem Zweck, mit welchem Ziel werden denn bei euch die Sprints angewendet, eingesetzt?

B: Also wir arbeiten immer in einem Takt. Also es geht / dann sind / gibt es immer sechs Sprints hintereinander an einem PI sozusagen. Aber wahrscheinlich ist es erstmal egal. Wir nutzen die Sprints, um eben fokussiert das Sprint-Ziel zu erreichen, das eben für den jeweiligen Sprint davor definiert wurde. Ich meine, das Team weiß dann eigentlich ganz genau, was man erreichen möchte. Und so kann man eigentlich so mit seinen gebündelten Kräften dieses eine Ziel erreichen, würde ich mal sagen. Also einfach Fokus. Ja.

I: Ja. Okay. Jetzt hast du gerade schon gesagt, um das Ziel zu erreichen, und gesagt, dass du im After Sales arbeitest. Was sind denn da für Sprint-Themen, zu denen ihr dann sprintet? Ja.

B: Also es kommt immer darauf an. Wir betreuen vor allem auch Garantieprodukte. Und da ändern sich zum Beispiel auch manchmal rechtliche Regelungen, wo du was anpassen musst. Du hast neue Produkte, was man dann anpassen müsste, oder Produktarten. Wenn jetzt zum Beispiel da eine neue Vertragsart hinzukommt. Ja, es gibt alles Mögliche. Wie gesagt, es gibt auch sehr viele rechtliche Themen, wo man dann wirklich anpassen muss, weil dann vielleicht auch im / sonst in dem Land Strafe zahlen müsste. Oder auch irgendwie andere technische Themen. Dass man sagt, es muss was bei der Hardware oder so ersetzt werden, wo zum Beispiel alles darüber läuft. Das ist ganz unterschiedlich. Aber es können auch einfach, wie gesagt, Strategiethemata sein, die umgesetzt werden.

I: Okay. Alles klar.

B: Dann eben runterdekliniert. Also natürlich jetzt nicht jetzt ein Thema in einem Sprint, sondern das sind dann natürlich ganz kleine Teile davon.

I: Genau. Wenn wir jetzt nochmal ein Beispiel nehmen, vielleicht irgendwie gerade neue Hardware, (unv., Störung) gesagt, oder ein neues Produkt. Wie ist dann so ein typisches Sprint-Vorgehen, Sprint-Ablauf bei euch?

B: Also wir haben, lass mich überlegen / Das allererste, womit ein Sprint eigentlich beginnt, ist natürlich das Refinement, heißt das bei uns. Ich denke, das ist doch so die normale agile / oder Sales-Sprache auch. Wo man eben / oder auch so ein Pre-Refinement, wo man eben darüber spricht, was überhaupt erreicht werden soll. Und dann praktisch ja entscheidet, wie das ganze auszusehen hat. Dass das Team praktisch schon darüber Bescheid weiß und man vielleicht auch darüber spricht, welche Personen alle involviert sind. Also einfach, dass man sozusagen jeden informiert hat. Dann gibt es bei uns das Planning. Das ist auch immer vor dem Sprint, beziehungsweise, genau, wenn der Sprint anfängt. Wo man eben dann, genau, entscheidet, was wann gemacht wird. Und dann geht eigentlich praktisch die Sprint-Arbeit los. Bei uns ist es sehr viel auch so, dass wir auch oft so Tests schreiben müssen, weil es halt eben so, ja, Software basiert ist und einfach ein System ist, wo man dann das

praktisch / das nur freigeben kann, wenn es dann einwandfrei gelaufen ist. Das heißt, uns machen dann die Software-Entwickler sozusagen immer ihre Arbeit und man ist da eben ständig in Austausch. Schaut, ob man noch mit irgendwelchen anderen Schnittstellen sprechen muss. Denn haben wir auch immer dazu jeden Tag Daylies, morgens. Wo man eben den aktuellen Stand auch bespricht und schaut, was noch so gemacht werden muss. Und am Ende gibt es dann immer einen Sprint-Review am Ende des Sprints und eine Retro, also Retrospektive, um praktisch darüber zu sprechen, was jetzt praktisch stattgefunden hat. Was gut war, was schlecht war, was man vielleicht verbessern könnte. Genau.

I: Okay. Alles klar. Jetzt hast du eben gesagt, dass ihr irgendwie sechs Sprints aneinander reiht.

B: Ja.

I: Wie lange ist dann ein Sprint.

B: Lass mich überlegen. Bei uns ist das immer von Donnerstag bis zwei Wochen darauf Mittwoch. Ich glaube, zehn Tage sind das insgesamt.

I: Okay. Und dann beginnt dann sozusagen an dem nächsten Donnerstag dann direkt der zweite Sprint.

B: Ja.

I: Und das macht ihr dann sechsmal in Folge.

B: Ja. (lacht)

I: Und dann ist sozusagen das eine Thema abgeschlossen und es kann sein, dass du erst wieder zwei Monate später irgendwie sprintest?

B: Nee. Also danach kommt direkt das Nächste. Dann hat man immer so ein großes Planning. Das heißt PI-Planning bei uns. Ich weiß gar nicht, was die Abkürzung / wofür das ist. Auch egal. Auf jeden Fall ist das dann so getaktet, dass das dann praktisch wie so vierteljährig. Und das kann auch sein, dass ein Thema gar nicht über die ganzen sechs Sprints bearbeitet wird, sondern nur über zwei oder eins. Und die Teams planen dann eben am Anfang, wie viel Kapa sie haben und teilen sich das dann so ein. Das kann ja auch immer sein, dass du gar nicht / also im sechsten Sprint lassen sie sich auch mal ein bisschen Luft, damit sie noch Dinge da nachholen können, die sie gar nicht geschafft haben.

I: Okay. Alles klar. Aber das heißt, du arbeitest eigentlich immer zu 100 Prozent in Sprints von der Arbeits-Kapa her, oder wie ist das so aufgeteilt.

B: Nee. Also genau, ich arbeite ja bei den Projekten mit, wo wir in Sprints arbeiten, aber ich vertrete ja unsere Produkte vom Fachbereich. Und also ich bin auch ursprünglich in einem Fachbereich angesiedelt, habe da natürlich auch noch Meetings. Weil wir ja / Also ich vertrete ja vor allem unsere Anforderungen. Und die / Also klar, ich arbeite schon noch im ganz normalen Arbeitsalltag mit und das ist manchmal auch gar nicht so einfach, dann beides unter einen Hut zu bekommen. Weil die einen es dann nicht verstehen, wenn Sachen zum Beispiel dann nicht priorisiert werden, weil sie sagen: „Da ist die Deadline.“ Aber im Agilen ist es ja auch immer eine ganz andere Ansichtswiese und so, das ist manchmal ein bisschen schwierig.

I: Okay. Alles klar. Und ist es denn aber, dass du eigentlich eine bestimmte Prozentzahl sozusagen von deiner fachlichen Führungskraft für den Sprint freigestellt bist oder wie funktioniert das?

B: Es kommt darauf an. Also wir wissen ja auch immer, wenn Themen von uns umgesetzt werden, dass wir dann da natürlich auch Kapa dafür haben müssen. Und es ist schon so,

also meine Stelle wurde auch geschaffen, weil es meine Kollegen davor nicht geschafft haben, mit ihrem hohen Workload als Produktmanager sozusagen da auch so viel Zeit zu investieren, in diese Sprints und agilen Teams. Und meine Stelle wurde schon dafür geschaffen, dass ich eigentlich nur dafür da bin. Aber natürlich muss ich dann auch im Background die ganzen Sachen intern bei uns klären. Aber ich würde sagen, weil wir wirklich Themen haben, die bei uns umgesetzt werden, was auch nicht immer versprochen werden kann, natürlich, würde ich sagen, dass ich schon so 80 Prozent mit den agilen Teams arbeite und vielleicht 20 Prozent noch mit meinen / also im nicht-agilen Umfeld.

I: Okay. Alles klar. Aber dann kann es auch sein, dass du Tätigkeiten aus deinem Sprint sozusagen dann in dein Team einträgst, oder?

B: Ja, auf jeden Fall.

I: Alles klar. Okay. Und wie groß ist so ein Sprint-Team bei euch?

B: Also es ist so, wir haben dieses Projektteam sozusagen. Das besteht aus aktuell, glaube ich, fünf oder sechs Teams. Ich kann es dir gerade gar nicht ganz genau sagen, weil ich arbeite eigentlich immer nur mit einem zusammen. Und da gibt es eigentlich immer so vier bis fünf Software-Entwickler. Und dann gibt es immer noch diese Rollen wie mich, die praktisch so Schnittstelle zum Fachbereich darstellen, aber wir sind keine festen Mitglieder der Teams. Wir sind eher so die Add-ons, wenn wir gebraucht werden. Dann gibt es immer noch eine Art Business Analyst, was man auch als Product Owner eigentlich sehen kann. Und noch so eine Art System Architect, also die eben noch diese IT-Komponente darstellen. Also ich würde so sagen, es sind so ungefähr sieben, acht Leute in einem Team, wenn man das mal so anschaut. Ja.

I: Alles klar. Aber dann bist du in mehreren Sprint-Teams parallel tätig, oder?

B: Ja, also das Zielbild ist schon, dass man einem zugehört. Aber es kann, wie gesagt, auch manchmal sein, dass zwei verschiedene Teams Themen von einem bearbeiten. Oder manchmal auch, wenn es dazu kommt, dass es / Also bei uns gibt es auch sehr oft Incidents, weil das Thema sehr / also diese Anwendung sehr fehleranfällig ist. Und dann, wenn es / also dass irgendwas nicht funktioniert. Und wenn wir es dann fixen, kann es auch sein, dass das jemand anders für dich macht oder so. Ist aber natürlich nicht optimal, dass man in mehreren Teams gleichzeitig ist, weil man ja gar nicht alles mitbekommen kann dann.

I: Ja. Okay. Alles klar. Und wenn wir jetzt ein bisschen mal auf, sage ich mal, diese / nochmal auf dieses Kernteam gucken, du hattest gesagt, vier Entwickler.

B: Ja, ungefähr.

I: Ungefähr. Genau. Die dann / die sind dann immer fest in diesem Projekt.

B: Ja.

I: Und diese, wie du es genannt hast, Add-ons, können wechseln, oder wie?

B: Also es ist so, im Team haben die immer / die Entwickler sind fest in den Teams. Und die haben noch ihre Business Analysts. Die sind aber eher so Koordinatoren, finde ich. Ah und die Scrum Master gibt es auch noch, die habe ich ganz vergessen. Die sind auch fest in einem Team. Und wir, unsere Rolle nennt sich, ich weiß auch nicht, ob es jetzt eine generelle Benennung ist, Subject Matter Expert. Weil du halt Experte für diese einzelnen Themen bist. Und wir sind keinen Teams fest zugeordnet, aber Themen. Und es ist schon so, dass die Teams eigentlich immer nur dieselben Themen machen. Das heißt, ich weiß schon eigentlich in der Regel, dass ich eigentlich nur mit zwei Teams oder einem Team arbeite, weil die anderen die Themen eigentlich nicht bearbeiten. Aber man ist trotzdem nicht fester Teil des Teams sozusagen.

I: Okay. Alles klar.

B: Das ist ein bisschen kompliziert. (lacht)

I: Ja, (lacht) deswegen frage ich auch noch zwei-, dreimal nach. Und diese, ich sage mal, Auswahl dann der Sprint-Teilnehmer erfolgt dann auf fachlicher Ebene? Oder spielen da auch persönliche, soziale Komponenten eine Rolle?

B: Also es ist schon so, dass man / also wie gesagt, diese Rollen wurden ja alle geschaffen, weil die Fachbereiche an sich das einfach nicht stemmen konnten. Und also man bestimmt ja immer davor / also wir schlagen ja immer Themen vor, die wir gerne umgesetzt haben würden. Das ist bei uns auch ein anderes Thema. Es wird immer relativ wenig von dem umgesetzt, was wir gerne hätten. Weil wir haben / Also auch in diesem Backlog stehen so viele Themen, weil es einfach unfassbar viele Themen gibt. Und dann je nachdem, was dann priorisiert wird und was auch in Sprints bearbeitet wird, sind eben die Leute dabei. Weil auch unsere Nachbarabteilung, da sind so viele verschiedene Experten für verschiedene Themen. Die sind natürlich nicht immer alle dabei. Wenn du halt weißt, dass Themen von dir umgesetzt werden, bist du dabei und wirst aber auch auf jeden Fall eingeladen, dann schon zu den Sachen schon. Du wirst schon für das Refinement und auch für das Planning aktiv eingeladen. Weil die wissen: „Hey, wir brauchen die und die Leute dazu.“ Das haben natürlich auch nicht immer alle so komplett auf dem Schirm, die jetzt nicht so aktiv mitarbeiten wie wir. Da müssen die schon nochmal extra eingeladen werden.

I: Okay. Und ich sage mal, die Zusammenarbeit erfolgt überwiegend online, präsent, wie ist da die Aufteilung?

B: Also dadurch, dass es / klar, es ist jetzt ja von uns ausgeht, aber die ganzen Entwickler arbeiten gar nicht bei uns. Also die Fachbereiche sind alle in meinem Unternehmen angesiedelt. Die Entwickler sind meistens von anderen Firmen, eben die viele Entwickler einstellen. Und auch viele, die auch noch mitarbeiten, es sind nicht alle eingestellt und es wohnen auch nicht alle hier. Es ist auch ein internationales Team, also die wohnen nicht nur in Deutschland. Deswegen ist halt immer alles online. Wenn ich weiß, dass Kollegen von uns gerade vor Ort sind oder ich da in der Nähe arbeite, wohne, wo sie arbeiten, was bei mir tatsächlich der Fall ist, dann treffe ich mich auch ab und zu mit denen. Und halt eben dieses PI-Planning, was wir dann immer jedes Quartal haben, wo praktisch diese sechs Sprints losgehen, ist immer vor Ort. Weil wir das schon festgestellt haben oder die damals festgestellt haben, dass es halt da so viel besser klappt, wenn du einmal alles vor Ort planst sozusagen und dich auch siehst vor allem.

I: Okay. Alles klar.

B: Ja.

I: Genau. So viel erstmal allgemein zu den Sprints. Kann sein, dass nochmal nachher was kommt. Wenn ich einfach mal den Begriff Innovation Champion in den Raum werfe, an was denkst du da als Erstes?

B: Meinst du an Unternehmen?

I: Also auf die Definition komme ich gleich noch. Genau. Es gibt Hidden Champions, das sind dann eher Unternehmen und Innovation Champions sind Personen.

B: Ah, Innovation Champions. Steve Jobs würde ich sagen. (lacht) Weil der schon sehr bekannt dafür war, sehr, sehr fortschrittlich zu sein, würde ich sagen, eher sowas in die Richtung.

I: Ja, geht auf jeden Fall schon mal in die richtige Richtung. Also letztendlich versteht man unter Innovation Champions Personen, die sich in einem Unternehmen von Anfang an für ein Innovationsvorhaben einsetzen. Also kann zum Beispiel auch jetzt ein bestimmter,

kleiner innovativer Wunsch sein, den ihr habt an die Anwendung. Und sich dafür dann aktiv und enthusiastisch einsetzt und es eben halt auch gegen Widerstände und Risiken vorantreibt, das Thema. Also das heißt, wirklich schon den ganzen Prozess begleitet und eben bestimmtes Wissen, sei es technisch, Software-, Unternehmenswissen, aber auch bestimmte Fähigkeiten, wie kreative Denkweise, andere Leute inspiriert oder eben auch Kollegen antreibt. Und wenn du das jetzt mal, also was du gerade gehört hast, versuchst, sage ich mal, auf deinen Bereich zu adaptieren, würdest du sagen, dass es so jemanden bei euch gibt?

B: Also ich würde sagen, generell bestimmt auf jeden Fall. Das Ding ist, unser / also es gibt da ganz, ganz viele neue agile Teams. Das Thema, was wir machen, ist schon / das gibt es halt schon super lange. Und das ist auch nicht so krass attraktiv, glaube ich, jetzt nach außen. Weil es einfach / so After Sales Themen, die müssen einfach sozusagen gemacht werden, weil der Kunde sie fordert und sie auch für den Kunden wichtig sind. Und das Projektteam, in dem wir arbeiten, das ist auch, ja, teilweise ein bisschen politisch getrieben, würde ich sagen. Weil da eben sehr, sehr viele Anforderungen von verschiedenen Fachbereichen auf dieses System kommen. Und das System einfach echt schon ziemlich alt ist und jetzt gerade total geupdatet wird, weil es jetzt auch eine ganz andere Hardware und Software bekommt, weil das echt sehr fehleranfällig war. Und ich würde schon sagen, dass sehr viele Leute da sehr innovativ sind und Anforderungen auch stellen, auch dafür brennen. Das Problem ist eher, dass dafür aktuell gar nicht so viel Raum besteht, würde ich sagen. Weil der Fokus total darauf liegt, aktuell diese ganze alte Software und alles überhaupt mal wegzubekommen, weil wir zum Beispiel wissen, dass in ein paar Jahren die aktuelle Software, so wie sie ist, abgeschaltet wird und man dann was Neues braucht. Und dadurch gibt es gar nicht so viel Raum dafür. Leider. Weil ich glaube, das würde echt nochmal helfen.

I: Okay. Alles klar. Und würdest du dann sagen, die Personen, wo du denkst, die könnten so welche sein, sind aufgrund der jetzigen Situation, weil da nicht so viel Raum dafür ist, eher in ihrer Kreativität eingeschränkt?

B: Ja, auf jeden Fall. Also ich verstehe mich auch mit den Entwicklern ziemlich gut bei uns. Und die sagen auch immer so: „Ey, es würde so viel Raum geben, was wir ändern könnten.“ Und auch wir überlegen uns ja voll oft auch neue Sachen, die es noch geben könnte. Vor allem, weil wir jetzt auch sehr viel bei uns im Bereich digitalisiert haben und auch was Online-Vertrieb und sowas angeht. Und das dauert halt immer super lange, solche Sachen umzusetzen. Was natürlich total schade ist, weil du dadurch ja auch irgendwie / dass nicht so motivierend dann für einige Leute ist auch. Aber die Leute sind auf jeden Fall da.

I: Und würdest du sagen, dass jetzt versucht wird, sage ich mal, die bewusst zu identifizieren? Also sage ich mal, Personen zu identifizieren, die kreative Ideen haben, und denen dann, vielleicht jetzt nicht gerade in dem Projekt, aber auch darüber hinaus, sage ich mal, Raum zu geben?

B: Ja. Bestimmt. Also das kann ich mir schon gut vorstellen. Also ich glaube, es ist ja schon so, dass auch ein Unternehmen immer schon so sich entwickeln möchte. Und auch wir wandeln gerade sehr, sehr viel in agile Teams um. Da gibt es also so eine ganze / also mega viele agile Teams. Und das wird alles auch total so strukturell aufgebaut. Und da ist es schon so, dass es schon auch gefordert wird und die das natürlich auch wollen, dass man da Vorschläge macht, die innovativ sind.

I: Okay. Alles klar. Das ist auf jeden Fall schon mal gut. Also ob Personen, wo du denkst, dass die sich durch so Fähigkeiten auszeichnen können, dass sie innovativ sind, so Themen anzutreiben, nehmen die bei euch eine bestimmte Rolle im Team ein. Wenn du jetzt mal überlegst, in deinem Team, ob es da jemanden gibt, der da vorangeht?

B: Ja, auf jeden Fall. Ja, das würde ich schon sagen.

I: Und wie würdest du also die Rolle beschreiben? (...)

B: Also zum Beispiel bei uns, das ist jemand, der auch im IT-Bereich tätig ist und der da

schon sehr viel Wissen hat und auch sehr innovativ, ja, was heißt innovativ, aber doch der schon, glaube ich, auch so in die Richtung geht. Und der ist ja da auch in dieser Position oder der hat auch diese Position, die er dann vor allem IT-seitig dann so ein bisschen so vorgeht. Oder so die anderen so ein bisschen so in die richtige Richtung leitet, um dann die richtigen Dinge auch zu machen. Beim Agilen darf man ja auch Sachen jetzt nicht so stark vorgeben. Aber es ist schon so, dass die dann schon auch so die Vision haben und das Team dann auch so dahin guiden sozusagen. Also ich glaube schon, dass man da schaut, dass da die richtigen Leute so ein bisschen so federführend sind.

I: Okay. Alles klar. Und sage ich mal, hat er dann diese Federführung auch aufgrund seiner Rolle, die er im Sprint hat? Oder kann es auch sein, dass es eben einer von den Entwicklern ist, der dann sozusagen da diese Rolle einnimmt?

B: Also in dem Team, wo ich mitarbeite, ist es schon so auch aufgrund seiner Rolle, weil er / also er ist so praktisch so, wie nennt man das denn so? Also er ist da kein Entwickler, aber er ist so auf IT-Seite da. Aber zum Beispiel, den gibt es nicht in allen Teams. In den anderen Teams gibt es schon auch Leute, die schon sehr, sehr lange dabei sind, sich extrem gut auskennen mit diesem ganzen System. Und dadurch auch einfach eine speziellere Rolle haben, weil sie einfach so, wie soll ich sagen, seniorig sind. Und einfach sich da am besten auskennen und dadurch auch genau wissen, was geht und was nicht geht und das auch ein bisschen einschätzen können.

I: Und siehst du das als Chance für ein Sprint-Team oder können dadurch aus / durch solche Rollen auch Herausforderungen entstehen?

B: Also ich würde sagen, es ist auf jeden Fall eine Chance, natürlich. Weil die Leute einfach super viel Wissen haben und auch so ein bisschen so eine Vision, wie ich gesagt habe. Aber es ist natürlich so wie immer im Unternehmen, dass man, glaube ich, auch denkt, dass Leute, die einfach schon eine andere Position haben oder vielleicht / okay, in einem agilen Team hat man jetzt keine höhere Rolle, aber es ist ja trotzdem so, dass alle irgendwie angestellt sind und da natürlich irgendwie senior oder normal angestellt sind, keine Ahnung was. Oder auch, wenn du neu in ein Team kommst, dann bist du natürlich vielleicht erstmal ruhiger und schaust, was so passiert. Dann traust du dich vielleicht auch gar nicht so, das so anzusprechen. Aber ich glaube, dass das agile Umfeld das alles ein bisschen einfacher macht. Weil es ja eigentlich schon so ist, dass so alle auf einer Ebene sein sollten.

I: Ja. Okay. Und das heißt dann auch jetzt, gerade, wenn wir nochmal bei dem / bei dir im Team bleiben, das Beispiel, der aus der IT, dass der dann keine irgendwie besonderen Rahmenbedingungen oder sowas hat, sondern eben auch festes Teammitglied ist, mit halt dieser Sonder-IT-Rolle.

B: Ja. Genau.

I: Okay. Alles klar. Genau. Dann / Das reicht jetzt erstmal dazu. Noch / Jetzt hattest du ja schon einige Scrum-Elemente genannt. Würdest du sagen, dass sich euer Sprint-Vorgehen stark an Scrum orientiert? Spielen da noch andere Methodiken eine Rolle? Genau.

B: Ja, also sie sagen ja immer, dass sie sich nach keinem per se richten. Ich würde aber sogar sagen, dass sie eigentlich schon fast nach SAFe arbeiten. Weil / Also ich hatte da auch demletzt erst eine Schulung, deswegen kann ich das, glaube ich, ganz gut einschätzen. Bei uns sind das ARTs, aber ich glaube, das heißt auch generell ART. Das sind ja diese Agile Release Trains. Das ist ja irgendwie dann so ein / also so ein Riesenprojekt mit irgendwie fünf bis, ich weiß gar nicht, acht, zwölf Teams drunter. Wo dann eben das Produktmanagement sitzt und drunter die Product Owner mit ihren Teams sozusagen. Und ich finde, dass es eigentlich fast so aufgebaut ist. Die wollen sich / die haben sich bei uns nicht da in diese ARTs mit eingefügt. Aber ich finde, es ist / dass wir eigentlich danach arbeiten, auch wie das alles aufgebaut ist. Ich würde sagen, es ist eine Mischung aus SAFe und Scrum. Aber mit Absicht sagt man nicht nur: „Wir arbeiten nur danach.“ Weil man sich, glaube ich, auch ein bisschen Freiraum lassen möchte. Und das ist nicht ganz so starr. Das Modell ist nicht starr.

Aber wenn man natürlich sagt, man arbeitet genau danach, dann muss man ja alles genauso machen, wie es vorgegeben ist.

I: Ja und damit ja eigentlich auch wieder das Agile etwas infrage stellt, ne?

B: Ja. Genau.

I: Also von der Kommunikation her auch. Gibt es noch was, wo du sagst, das habe ich jetzt noch nicht angesprochen hinsichtlich Sprints und Innovation Champions, wo du noch ergänzen möchtest, was für mich vielleicht wichtig sein könnte?

B: Also vielleicht, was ich noch zu Innovation Champions sagen wollte, ich glaube, das ist halt auch ganz wichtig, dass die Personen vielleicht so auch Raum bekommen. Und dass es eben auch ein Projekt ist, wo man auch / Ich (unv.) eigentlich bestimmt ja immer der Product Owner über das Backlog, zum Beispiel, aber eben wo die Leute auch wissen, dass sie irgendwie Dinge anbringen können. Bei uns gibt es immer am Ende von diesen sechs Sprints noch so einen Hackathon. Das sind so Innovation Days, wo die Entwickler selber Sachen vorschlagen können. Und da war es dann auch eigentlich so, dass sie Sachen vorschlagen können. Beim letzten Mal war es dann aber so: „Nee, ihr könnt jetzt nichts vorschlagen. Wir nehmen jetzt Vorschläge von denen und denen. Und ihr könnt euch da wieder was zuordnen, aber irgendwas müsst ihr machen.“ So nach dem Motto. Also das war dann, glaube ich, für die auch nicht so toll, weil die es halt auch gut finden, wenn sie einfach mal machen können, so was auf was sie Lust haben. Und dann fühlen sie sich aber trotzdem immer total gestresst, weil das irgendwie nur drei Tage sind und du halt am Ende was vorweisen musst. Das ist, glaube ich, auch ein bisschen schwierig. Aber natürlich musst du auch irgendwie, denn das ist ja deine Arbeitszeit, da musst du ja irgendwas so auf die Beine stellen sozusagen. Also ich glaube, das ist irgendwie ein schmaler Grat zwischen Innovationsgeist und auch deren Zielerfüllung sozusagen.

I: Ja. Das ist auf jeden Fall nochmal, glaube ich, auch ein interessanter Aspekt. Jetzt hattest du gerade noch Hackathon angesprochen.

B: Ja.

I: Das ist dann am Ende von den sechs Sprints oder nach jedem Sprint.

B: Nee, am Ende von den sechs Sprints. Das sind immer ganz am Schluss zwei, drei Tage. Also der sechste Sprint ist dann / ich weiß gar nicht, ob der kürzer ist. Nee, der ist nicht kürzer. Aber bevor dann dieses PI-Planning startet, wo dann alle zusammenkommen, haben wir immer noch drei Tage Luft. Und da findet das statt. So ein bisschen als Belohnung, um wieder so die Motivation zu steigern, dass die auch was Eigenes machen können.

I: Okay. Und welche Rolle hast du bei so einem Hackathon?

B: Also wir können natürlich auch ganz normal Themen vorschlagen, weil wir ja Teammitglieder oder Teil des Projektteams sind. Beim letzten Mal war das dann ein bisschen / da hieß es eigentlich / also wir haben ja ganz, ganz viele Standorte in anderen Ländern. Und bei uns / also in den Märkten / und da hieß es eigentlich, dass nur Leute oder Händler oder Importeure aus den Märkten etwas vorschlagen können. Und wir hatten dann zum Beispiel was für den deutschen Markt vorgeschlagen. Das wurde dann auch genommen, das Thema. Genau. Und dann habe ich das eben mit den Entwicklern zusammen gemacht und umgesetzt und mich eben darum gekümmert, dass es funktioniert. Weil sonst ist es da schon so, dass es, auch wenn wir ein Thema haben, dass es immer für alle / also dann bereitet das immer das Team schon vor. Und da vor allem dieser Business Analyst und sowas. Aber da war ich jetzt sozusagen auf mich gestellt mit den Entwicklern. Habe sozusagen die ganzen Rahmenbedingungen schaffen müssen, dass es funktioniert. Genau. Und sonst, in normalen Hackathons, können wir auch Themen vorschlagen. Aber es ist dann halt überhaupt nicht sicher, dass die umgesetzt werden. Weil, wie gesagt, das sind so drei, vier Tage / echt drei

Tage, wo die Entwickler selber entscheiden dürfen, was sie machen.

I: Ja. Okay. Also eigentlich im Endeffekt auch Themen vorschlagen, wie halt für die normalen Sprints auch.

B: Genau. Eben, was jetzt passt.

I: Okay. Auf jeden Fall spannend. Wenn du gerade nichts mehr zu ergänzen hast, würde ich die Aufnahme schon mal beenden.

B: Voll gerne. Ja.

## 11. Interview 11 – Global Marketing Hausgeräte

I: Also vielen Dank für die Zeit. Vielleicht einmal kurz zu Beginn, einmal vorstellen, in welchem Unternehmen tätig, welchen Aufgabenbereich. Genau.

B: Genau, ich arbeite bei einem Hausgeräte Hersteller. Und arbeite als Entwickler sozusagen in einem Scrum Team im Bereich globales Marketing für ein Konzernunternehmen aktuell.

I: Okay. Genau. Jetzt kam / jetzt wurden ja schon Sprints genannt. Sprints sind ja kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team zusammenarbeitet. Mit welchem Zweck beziehungsweise Ziel werden denn Sprints bei euch angewendet?

B: Das ganze Team arbeitet eigentlich agil, in einem Scrum-Setup sozusagen. Also wir haben immer Sprints von drei Wochen und nutzen in diesem Setup dann auch andere agile Methoden eigentlich noch. Also kürzere Sprints oder Design Thinking und so weiter. Also das ganze Team Setup ist eigentlich agil auf Sprints ausgelegt.

I: Okay, gehen wir gleich noch mehr ins Detail. Jetzt haben Sie eben gesagt, im globalen Marketing als Entwicklerin, ist dann Softwareentwicklung oder welchen Schwerpunkt von der Entwicklung?

B: Nee, also Erstellung von Marketinginhalten eigentlich. Entwicklung nur im Scrum Setup bin ich als Entwicklerin sozusagen (lacht). Genau.

I: Okay, alles klar. Sehr gut. Nee, sehr gut. Jetzt hast du / jetzt haben Sie schon gesagt, von wegen Drei-Wochen-Sprints. Und dann aber noch andere Sprintelemente, kürzere Sprints, Design Thinking. Können Sie da noch ein bisschen mehr drauf eingehen?

B: Genau, also zum Beispiel hatten wir letztes ein Projekt und dann arbeiten wir natürlich in diesem Drei-Wochen-Sprint, aber um da eben zum Ziel zu kommen innerhalb des Sprints, hatten wir zum Beispiel einen Workshop einen Tag lang oder eine Session von, ja, Design Thinking war da die Methode auch. Wir arbeiten dann mit der Agentur auch zusammen. Wo wir so einen Ideation Workshop sozusagen hatten, um mal so eine Grundidee für ein Produkt oder für ein Konzept, das wir erarbeiten wollten, erstellt haben. Und haben dann auch mal eine Woche sozusagen intensiv daran gearbeitet. Das war in dem Fall so ein Benefit Based Product Finder, den wir irgendwie entwickeln wollten, online für unsere Website, für die Kunden. Und das haben wir dann eigentlich innerhalb von einer Woche mal so ein grobes Konzept aufgestellt, mit allen Details, um da mal einen / genau, was zu haben. Und das war ebenso ein Element von diesem Drei-Wochen-Sprint, genau. Oder ein Teil davon, ja.

I: Und spielt dann auch so etwas wie ein Design Sprint eine Rolle?

B: Ja, ich würde sagen, also /

I: So eine Methode, die ursprünglich von Google kam, so ein Fünf-Tages-Sprint?

B: Ja, ich würde sagen, also vielleicht nicht jetzt in jedem Detail, aber auf jeden Fall diese eine Woche, wo wir mal intensiv an diesem einem Produktkonzept oder Produkt gearbeitet hatten, würde ich schon sagen, dass man das so bezeichnen kann, dass das wie ein Design Sprint eigentlich war. Weil da das ganze Team wirklich nur darauf fokussiert war, da dann was zu erarbeiten. Genau. Und das ist ja auch eigentlich das Konzept davon, ja (lacht).

I: Ja, genau. Und dann war jetzt Design Thinking ja schon angesprochen. Gab es dann auch einfach einzelne Elemente im Sinne von Ideenfindung, die dann immer mal wieder in den drei Wochen auftauchen oder wie kann ich mir das Vorstellen?

B: Genau, also eher so Sessions. Ich weiß nicht, ein, zwei Stunden mal, wo man eben wie so ein Workshop oder auch mal ein halber Tag, wo wir dann eben verschiedene Sessions waren, um eben neue Ideen zu finden. Meistens zu Beginn eines Sprints oder auch am

Anfang hatten wir sowas, weil sie mit der neuen Agentur zusammengearbeitet haben, um da einfach die Ideenfindung und die möglichst viele Sichtweisen mal reinzubekommen, um dann zu starten eigentlich. Immer zu Beginn des Sprints oftmals.

I: Okay, alles klar. Und jetzt hieß es ja, also ein Sprint ist drei Wochen und dann kommt direkt wieder der nächste Sprint? Also ihr arbeitet immer durchgängig in Sprints?

B: Genau, ja. Also, Sprint, dann ist eben so ein globales Review Meeting, wo wir das unseren Stakeholdern vorstellen. Dann machen wir eine Retro. Und dann in der nächsten Woche startet dann eigentlich der nächste Sprint.

I: Und dann sind Sie Vollzeit immer in einem Sprintteam, auch zu 100 Prozent abgestellt.

B: Genau zu 100 Prozent

I: (lacht) Und die Führungskraft ist dann auch im Sprint. Oder ist es dann noch mal fachlich eine andere Person? Wie ist das strukturiert?

B: Das war fachlich eine andere Person. Wir hatten aber dann noch unseren Product Owner, aber die Führungskraft offiziell oder disziplinarisch sozusagen war jetzt nicht Teil des Sprints, sondern außerhalb. Und die hatte auch dann / es gab auch zwei Sprintteams, die parallel gelaufen sind für verschiedene / bei uns hat man es so genannt, für verschiedene Kaufgründe der Kunden, wo wir eben Content erstellt haben. Und die Führungskraft ist eben über den zwei Teams gewesen. Und jedes Team hatte aber auch nochmal einen Product Owner, der dann innerhalb des Scrum Teams verantwortlich war. Genau.

I: Okay, alles klar. Und hat dann, sage ich mal, wenn man diese Sprints aneinander reiht, haben die dann eine Gesamtlänge, wo man sagt, anderthalb, zwei Jahre oder weiß ich nicht wie lang und dann ist dieses Thema abgeschlossen? Oder wie kann ich mir das vorstellen?

B: Ja, genau. Also bei uns ging es jetzt darum, eben einen neuen Purchase Reason so zu promoten und dafür halt Inhalte zu erstellen. Und das war genau so, diese erste Phase, würde ich sagen, so ein Jahr vielleicht kann man das sagen. Und dann wurde sich wieder auf ein neues Thema fokussiert. Oder das dann noch weiterentwickelt. Aber so diese erste Phase, ja so wie Sie sagen, eineinhalb oder ein Jahr bis eineinhalb Jahre so eine / dann mal so ein Cut und dann wieder ging es aber weiter in der gleichen Arbeitsweise eigentlich.

I: Okay. Und das Sprintteam, inwiefern hat das gewechselt?

B: Ja, da gab es schon immer Wechsel. Besonders durch die Zusammenarbeit mit der Agentur, kam dann je nach Fokus des Sprints auch andere, ja, Personen von der Agentur mit dazu, die eben da Experte vielleicht auch in dem Thema waren. Also die Agentur hat es / die haben das stark durchgewechselt, die Mitarbeiter. Aber ansonsten so jetzt intern bei uns war das schon meistens für ein Jahr auf jeden Fall oder mehr eigentlich gleich die Mitarbeiter intern. Das hat dann eben / durch die Agentur gab es da ein bisschen den Wechsel vor allem.

I: Okay. Aber dann, ich sage mal, dieses Kernteam vom Unternehmen aus war dann für diesen Langzeitraum fix gesetzt?

B: Ja, genau. Ja. Richtig.

I: Und wie erfolgt, sage ich mal, da die Teilnehmersauswahl? Also am Anfang des großen Sprints oder dieses Projektblocks, wird dann einmal geguckt, welche Fachbereiche man braucht? Oder wie kann ich mir da die Auswahl grob vorstellen?

B: Ja, Fachbereiche oder welche Experten man vielleicht für das Thema braucht. Und dann aber eigentlich vor allem so die persönliche Motivation, wer da Lust hat, da an dem Thema mitzuarbeiten, mehr oder weniger. Das war eine große Abteilung und dann wurde eben das in zwei Sprintteams aufgeteilt. Und dann eben fachlich, was halt Sinn gemacht hat, wer wo

mitarbeitet, aber auch dann eine persönliche Entscheidung eigentlich war das vor allem, wer sich besser gesehen hat. Ja.

I: Also das heißt, persönliche Entscheidung so /

B: Vom Mitarbeiter.

I: Aber jetzt nicht im Sinne von, ob man sich überhaupt in den Sprint zieht oder nicht, sondern es war klar, dass es in den Sprint geht und dann ging es eher um eine fachliche Ausrichtung?

B: Genau, also das war klar, dass diese Abteilung in den Sprint geht und dann, klar, wenn jemand nicht gehen wollte, hätte er vielleicht, die Chance gehabt, in eine andere Abteilung oder in einen anderen Bereich zu wechseln. Aber innerhalb der Abteilung war es eigentlich klar in Sprints aufgeteilt. Genau, oder wollte man das auf jeden Fall mal testen (lacht). Ja.

I: Okay, sehr gut. Und was ist, wenn es jetzt bewusst diesmal testen, dann war es ja wahrscheinlich eher das erste Mal, dass sowas gemacht wurde. Was ist da bisher so das Zwischenfazit?

B: Also ich persönlich finde, das hat richtig gut funktioniert und auch so aus vorherigen Abteilungen kann ich das gar nicht so, dass man wirklich so richtig die / also, dass jeder einzelne Mitarbeiter so richtig die Entscheidungsgewalt hat, eigentlich welche Aufgaben er jetzt erledigen möchte. Also man hat ja den Backlog, dann kann man sich ja Arbeitspakete nehmen, wie man möchte eigentlich. Das fand ich persönlich immer sehr, ja, spannend oder auch cool, dass man diese Möglichkeit hat. Und deshalb haben wir auch gute Ergebnisse präsentiert. Also ich finde, es ist gelungen auf jeden Fall, diese Arbeitsweise. Und mir persönlich jetzt, also gefällt es sehr gut (lacht).

I: Okay. Jetzt ist doch schon mal sehr gut, genau. Und ich sage jetzt mal von den, gerade von den Themen, die man sich zieht, zu den Themen, die dann vielleicht halt in einem Unternehmen normal sind, die aufkommen, sei es irgendwie ein DH-Student oder eine Frage von einem anderen Kollegen oder sowas. Wie viel Zeit bleibt von der Arbeitszeit her prozentual gesehen wirklich zum Sprinten? Und wie viel sind so alltägliche Sachen, die halt irgendwie immer auftauchen?

B: Also tatsächlich würde ich schon sagen, dass so 80 Prozent der Zeit mindestens für den / im Sprintteam angesiedelt sind und der Rest eben dann, wie Sie sagen, so einen DH-Studenten mal betreuen oder Personalthemen und so weiter. Aber eigentlich schon Vollzeit im Sprintteam. Jetzt keine anderen Aufgaben eigentlich so großartig nebenbei. Genau.

I: Sehr gut. Genau. Dann so viel erstmal allgemein zum Sprint. Kommen wir nachher vielleicht nochmal kurz zurück. Wenn ich jetzt einfach mal den Begriff Innovation Champion in den Raum werfe, was verstehen Sie darunter?

B: Hab ich jetzt so noch nicht gehört. Aber ich würde sagen, eine Person, die vielleicht innerhalb eines Teams oft neue Ideen reinbringt oder darf auch von den anderen Teammitgliedern irgendwie als Innovation Champion sozusagen ernannt wird, um eben neue Ideen reinzubringen oder eben oft neue Ideen bringt und halt Innovationen vorantreibt. Würde ich jetzt / so würde ich es jetzt verstehen (lacht).

I: Ja, also geht definitiv in die richtige Richtung. Deswegen frage ich auch erst einmal so, wo die ersten Ideen hingehen. Also letztendlich ist es eine Person, die in einem Unternehmen von Anfang an sich in einem Innovationsvorhaben einsetzt und das auch bis zur Implementierung vorantreibt. Also nicht im Sinne von, ich werfe jetzt auch mal eine Idee und dann mal gucken, was passiert, sondern die dann schon auch verfolgt und auch gegen Widerstände und Risiken vorantreibt. Und die zeichnet sich dann eben, sage ich mal, durch, sei es technisches Wissen, Unternehmenswissen aus. Aber eben auch durch Fähigkeiten, andere Personen mitzunehmen, zu motivieren, die anzutreiben und eben selber, sage ich mal, eher eine innovative und kreative Denkweise zu haben. Würden Sie sagen, dass jetzt auch mal

so eine Person, wie ich es jetzt mal gerade beschrieben habe, ob jetzt direkt mit Innovationsfokus, sage ich mal, muss jetzt nicht direkt Produktinnovationsfokus sein, sondern auf Ihr Thema gerichtet, ob so jemand in Ihrem Sprintteam vorhanden ist?

B: Nicht explizit, würde ich sagen. Wenn ich jetzt so, wie Sie beschrieben haben, sodass halt jemand eine Innovation von Anfang bis Ende irgendwie vorantreibt oder so diesen Überblick auch hat, würde ich jetzt, eher sagen, dass so in unserem Fall vielleicht die Product Ownerin ist. Die eben auch extra dafür in das Team kam, um so die Innovation voranzutreiben und sich auch richtig gut in dem Thema auskennt. Würde ich eher sagen, die Product Ownerin ist bei uns eher so der Innovation Champion jetzt im Team.

I: Okay. Und wenn wir jetzt, also das ist schon mal ein interessanter Aspekt. Und jetzt nehmen wir mal ein bisschen das im Sinne von wirklich dieses Vorantreiben entlang des Prozesses mal noch ein bisschen raus, gibt es dann Personen, die immer mal wieder Fähigkeiten eines Innovation-Champions aufzeigen? Heißt bewusst, also indem sie viele Ideen haben, das Team motivieren, mitnehmen, wo sich dann immer mal wieder irgendwie so auch im Team abwechselt. Oder stechen da einzelne Personen hervor?

B: Ich würde sagen, es wechselt sich im Team eigentlich ganz gut ab, wobei es natürlich / so ein, zwei Personen fallen mir da schon noch ein, die jetzt viele Ideen nochmal reinbringen, gerade wenn es dann so um diese ersten kreativen Workshops oder Sessions geht, wo wirklich immer super Ideen haben und auch so sehr innovationsbezogen sind. Wechselt sich aber tatsächlich ab. Aber es gibt schon so ein, zwei, die da ein bisschen herausstechen. Ja.

I: Okay. Wie viel Personen seid ihr denn in dem Sprint?

B: Also intern bei uns fünf und dann eben noch ein paar Kollegen von der Agentur, das wechselt dann immer so ein bisschen ab. Aber so das Kernteam. Dann sind noch vier Personen von der Agentur, Genau, also so um die zehn Leute circa. Genau.

I: Und die Produkt-Ownerin ist jemand von deinem Unternehmen, oder von der Agentur?

B: Jemand von uns und auch der Scrum Master.

I: Okay, alles klar. Genau. Und wurden die, sage ich mal, weil das ja jetzt neu war, dass es Sprints gibt, wurden die irgendwie bewusst identifiziert, ausgewählt oder wie kam es, dass die zwei Personen jetzt Scrum Master und Product Ownerin sind?

B: Ich glaube, unser Scrum Master war vorher auch schon mal Scrum Master in der früheren Stelle und hat sich da eigentlich auch wieder dann recht schnell gefunden. Product Ownerin, weiß jetzt nicht ganz genau, wie es so personaltechnisch ablief, aber ich glaube, sie war vorher auch in einer anderen Position. Ist aber dann extra für dieses spezielle Thema zu uns als Product Ownerin gekommen, eben, weil sie da auch Experte auf dem Bereich ist. Genau.

I: Okay

B: Aber hatte natürlich schon auch die Kenntnisse, Product Ownerin zu sein. Muss man ja gewisse Trainings machen oder auch die Zertifikate erwerben. Also genau, das war schon auch jemand, der schon Product Owner mal war, vorher, irgendwann.

I: Und eben nicht aus dem vorherigen Team heraus, sondern schon eher, die dann auch neu in das Sprintteam reinkam.

B: Genau. Ja, richtig.

I: Ja. Okay. Genau. (...) Wir werden jetzt nochmal bei dem Bleiben, dass die Personen unterschiedliche / also immer mal wieder jemand in eine Rolle von so einem Innovation-Champion schlüpfen kann. Welche / bringt die Risiken mit sich oder fühlt sich dadurch das Sprintteam manchmal, dass (unv.) warum sticht der jetzt heraus? Also, welche Herausforderung oder vielleicht auch Chancen bringt es mit sich, dass so eine Rolle im Team hin und her

wechselt?

B: Also, Chancen würde ich sagen, wenn es hin und her wechselt, dass eben auch jeder mal die Chance hat, bei seinem Thema, das ihm persönlich irgendwie auch am Herzen liegt oder wo man besonders Freude daran hat, da sich aktiv einzubringen oder auch ein bisschen herauszustecken. Risiken natürlich, wenn jemand das oft einnimmt, diese Rolle. Ist auch so ein bisschen, dass man sich vielleicht ein bisschen zu sehr in den Mittelpunkt spielt bei dem Team. Was eigentlich bei so einem agilen Team ein bisschen schwierig ist, weil eigentlich jeder ja gleich seine Aufgaben macht und eigentlich da jetzt es keinen gibt, der da so eigentlich im Vordergrund steht. Das wäre jetzt so ein bisschen die, die Nachteile, die ich sehen würde oder die Risiken, wenn jemand sich da konstant irgendwie als Innovation-Champion so selbst rückt. Genau.

I: Ja. Aber das ist bei euch jetzt nicht der Fall?

B: Nee. Also, klar, es gibt ein, zwei, die mal öfter da so diese Rolle einnehmen, aber eigentlich ist es immer recht auch friedlich, je nach Thema und Sprint, genau, was gerade ansteht. Ja.

I: Okay. Das heißt, eigentlich ist das Teamklima auch mit Product-Ownerinnen, die, sage ich mal, am ehesten durch ihre Struktur dieses Innovationsvorhaben vorantreibt und dass die Teammitglieder ihre unterschiedlichen Stärken, sage ich mal, aufgabenbezogen einbringen, funktionieren?

B: Genau, ja.

I: Okay. Ja, super. Genau. Gibt es dann irgendwie noch, dass es Phasen gibt, wo man sagt, für eine bestimmte Phase von einem Sprint, holt man jetzt, also nicht auf die Agentur bezogen, eher auf intern, dass man dann nochmal bestimmte Personen zu dem Sprint dazu holt? Also, wenn man jetzt gerade an dieses denkt mit der einen Woche, wo wir ganz am Anfang hatten, sind da manchmal andere Personen dabei als das Kernteam?

B: Also, was wir oft gemacht haben, wenn es eben spezielle Themen gab, dass wir uns von Nachbarabteilungen noch ein paar Experten dazu geholt haben, wenn es so bestimmte Themen gab. Oder auch dann mit Kollegen aus Ländern mal Interviews geführt haben, weil ihr eine Idee habt, das umzusetzen, was ein anderes Land vielleicht schon macht in der Art. Dass wir uns dann eben so, ja, stichpunktweise Experten aus anderen Abteilungen oder Ländern noch mal für Interviews oder einen Tag Zusammenarbeit oder einen Workshop geholt haben. Genau.

I: Also, sowohl im agilen Kontext jetzt bezogen auf einen Workshop, als auch, ich sage mal, auf einem eher kurzen kollegialen Weg?

B: Genau. Also, oft einfach mal ein Info-Gespräch, um sich einfach einen neuen Input zu holen, aber auch dann wirklich / es hat auch mal ein Nachbarsteam dann an dem Workshop teilgenommen mit uns, um da Ideen zu erarbeiten. Genau.

I: Und dann, zum Beispiel bezogen auf so einen Workshop dann vor allem, dass da, sage ich mal, fachliche Aspekte eine Rolle gespielt haben? Oder jetzt auch Ideenfindung, dass man dann gesagt hat: "Ah, die Person ist doch relativ kreativ. Hat auch schon die und die Ideen gehabt." Dass man so dann auch Personen zu Workshops dazu eingeladen hat?

B: Beides tatsächlich. Also, wir hatten ein Thema, wo wirklich die fachliche oder die technische Komponente auch von unseren vernetzten Hauptgeräten dann irgendwie gebraucht haben, wo wir da mal jemanden dazugeholt haben. Aber auch wussten dann zum Beispiel bei einem anderen Thema, dass es eine Person ist, die eben da viel Erfahrung hat oder auch sehr, sehr offen bei solchen Themen ist und gute Ideen immer einbringt. Und dass wir uns da mal dann den Input geholt haben, als wir vielleicht auch so mal an dem Punkt waren, wo wir auch selber nicht mehr so weiterwussten, dass wir dann mal jemanden geholt haben, wo wir wussten, der hat aber gute Ideen (lacht). So in der Art. Genau.

I: Okay. Alles klar. Und ist da, sage ich mal, ein Unterschied dadurch, dass es, sage ich mal, dass ihr jetzt im Sprint arbeitet im Vergleich zu wie es vielleicht früher in einem Projekt oder einer klassischen Zusammenarbeit gewesen wäre? (...)

B: (lacht)

I: Sorry. Also im Sinne von, ob, sage ich mal, was jetzt die Eingliederung von extern aus anderen Bereichen angeht, bezüglich die Ideen oder auch fachlichen Aspekte hat. Ist es eine andere Form der Zusammenarbeit, weil es im agilen Kontext abläuft oder ist denen vielleicht auch gar nicht bewusst, dass dann sie im agilen Kontext arbeiten?

B: Ich glaube, man merkt, dass man / dass halt dieses agile Team mehr als Team auftritt, als es vielleicht jetzt in einer normalen Abteilung wäre, wenn einfach eine Person auf eine andere Abteilung zugeht und da mal ein Infogespräch führt. Da war es bei uns immer so, dass meistens fast alle Teammitglieder auch dann dabei waren, weil jeder gleich involviert war. Und ich glaube, das wäre bei einem Standardprojektteam vielleicht nicht unbedingt so. Also dieser Teamgedanke ist bei uns auf jeden Fall in diesem Agilen deutlich stärker und es merkt dann auch die andere Abteilung, dass halt das ganze Team eigentlich involviert ist. Ja.

I: Okay. Sehr gut. Genau. Und dann vielleicht noch so zu der Arbeitsweise. Wie ist das mit in Präsenz oder online bezogen auf den Sprint?

B: Dadurch, dass die Agentur auch nicht unbedingt in München sitzt, also viele davon, machen wir das eigentlich meistens online. Also klar, wer in München ist, trifft sich dann intern bei uns natürlich schon in München, aber es geht auch online. Gerade während Corona haben wir eigentlich alles online gemacht nur. Und arbeiten dann vor allem so mit Tools, irgendwie wie Miro. Ich weiß nicht, ob Sie das kennen. Das ist so ein Whiteboard. Genau. Da haben wir viel gemacht. Oder halt dann eben diese Kanban Boards online einfach. Genau. Also muss nicht unbedingt vor Ort stattfinden tatsächlich. Genau.

I: Okay. Alles klar. Genau. Und dann inwiefern, sage ich mal, hat auch in der Zusammenstellung des Sprintteams, was sie jetzt sind, Diversität eine Rolle gespielt?

B: Ich weiß nicht, ob es bewusst so ausgewählt wurde, aber ich würde sagen, dass wir ein sehr diverses Team sind, also sowohl vom Alter als auch jetzt Geschlecht. Und tatsächlich gibt es auch jemanden aus Brasilien zum Beispiel, jemand, der auch nur Englisch spricht. Also es ist jetzt auch ein sehr internationales Team tatsächlich, was auch bei der ganzen Firma so ein bisschen ist. Genau. Aber auch hier spiegelt sich das eigentlich wieder wider, dass das Team sehr international ist und eigentlich sehr durchgemischt, würde ich sagen. Ja. Vielleicht auch bewusst wahrscheinlich (lacht).

I: Oka. Ja, aber noch ein interessanter Aspekt. Genau. Jetzt ganz am Anfang, dieser Drei-Wochen-Sprint und an Scrum orientiert, also wie sehr ist es an Scrum orientiert und wie sehr, sage ich mal, hat sich das auch im Verlaufe der Sprints dann angepasst? Und sage ich mal, das Sprintteam hat dann so ein bisschen seinen eigenen Weg gefunden oder noch Sachen adaptiert, weggelassen, weggelassen?

B: Ich glaube, am Anfang haben wir schon versucht, uns sehr an Scrum zu orientieren. Es gab auch verschiedene Sessions, um eben diese Scrum-Werte und die Prinzipien nochmal zu verinnerlichen und sich daranzuhalten. Besonders diese Scrum-Werte, genau, hatten wir auch so ein Board zum Beispiel, wo man sich immer wieder orientieren konnte. Und jeder hat auch zum Beispiel so eine Info bekommen zu der Scrum-Arbeitsweise. Also wir wollten schon das eigentlich durchsetzen so. Und das machen wir auch meistens. Eigentlich, klar, manche Sachen adaptiert man dann trotzdem. Oder man merkt dann von Sprint zu Sprint, dass es dann vielleicht doch bei unserem speziellen Fall, da Sachen nicht unbedingt ganz genauso umgesetzt werden sollten. Aber grundsätzlich ziehen wir das eigentlich ziemlich nach, ja, Theorie durch, würde ich sagen. Ja. Genau.

I: Und haben das jetzt auch andere Bereiche adaptiert, weil das bei Ihnen gut funktioniert?

Oder ist das noch so ein bisschen ein Pilotprojekt?

B: Gibt es tatsächlich in vielen Bereichen. Also jetzt im Marketing. Ich weiß aber auch, dass es in der IT auch genutzt wird, dann wieder ein bisschen adaptiert. Da wird dann eher so in Quartalen, arbeiten die mit so PI-Plannings und machen aber auch eine agile Arbeitsweise und Planung. Und bei den anderen Marken, glaube ich, gibt es das auch zum Teil. Also es breitet sich auf jeden Fall aus durch die verschiedenen Bereiche. Eignet sich natürlich für manche Sachen besser und für manche weniger. Aber wie gesagt, Marketing, IT, weiß ich jetzt auf jeden Fall, dass das genutzt wird.

I: Okay. Alles klar. Sehr spannend. Genau. Gibt es noch irgendwas, was ich jetzt nicht angesprochen habe, wo Sie sagen, das wäre vielleicht noch interessant?

B: (...) Ich glaube eigentlich nicht. Ich glaube, wir haben ziemlich (lacht) alles mal durchgesprochen (lacht).

I: Okay, super. Dann würde ich an der Stelle schon mal die Aufzeichnung beenden.

## E. Datenanalyse der Interviews

### Beispiele Paraphrasen

- Methodik ist Mischung aus SAFe und Scrum
- Design Sprint Methode
- Sprintevents als festdefinierte Termine
- Es wird durchgängig im 3 Wochen Rhythmus gesprintet.
- Zweiwöchige Sprints
- Anzahl der aneinandergereihten Sprints ist projektabhängig.



### Reduktion 1

- Agile Arbeitsweise
- Sprint Methodik
- Sprintevents
- Sprintrollen
- Experten als Sprintergänzung
- Art der Sprints
- Abläufe in Sprints
- Sprintdauer
- Kritik an Sprintmethodik



### Reduktion 2

Sprint Methodik

Sprintevents und Rollen

Sprintdauer

Kritik an Sprintmethodik

### Kategorie

Sprintmethodik

- Zeitlich begrenzter Sprint zu definiertem Zeitpunkt
- Sprints finden in Präsenz statt
- Produktentwicklungsprojekte werden in Sprints organisiert



- Zeitweises Sprinten
- Kontinuierliches Sprinten
- Sprintort
- Sprints als Projektstruktur



Arbeitszeitgestaltung in Sprints

Arbeitsumgebung in Sprints

Arbeitsorganisation in Sprints

- Festdefiniertes Sprintkernteam
- Rolle und Motivation ist bei der Teilnehmerauswahl von Bedeutung
- 5-8 Personen pro Sprintteam
- Rekrutierung der Sprintteilnehmer in Absprache mit der Führungskraft
- Fachliche Kompetenz als Hauptfaktor der Sprintteilnehmerauswahl



- Zusammensetzung des Sprintteams
- Sprintteilnehmer
- Teilnehmeranzahl
- Diversität im Sprintteam
- Einfluss von Führungskräften auf die Teilnehmerauswahl
- Sprintteam ist abhängig von Fachwissen
- Kriterien zur Teilnehmerauswahl



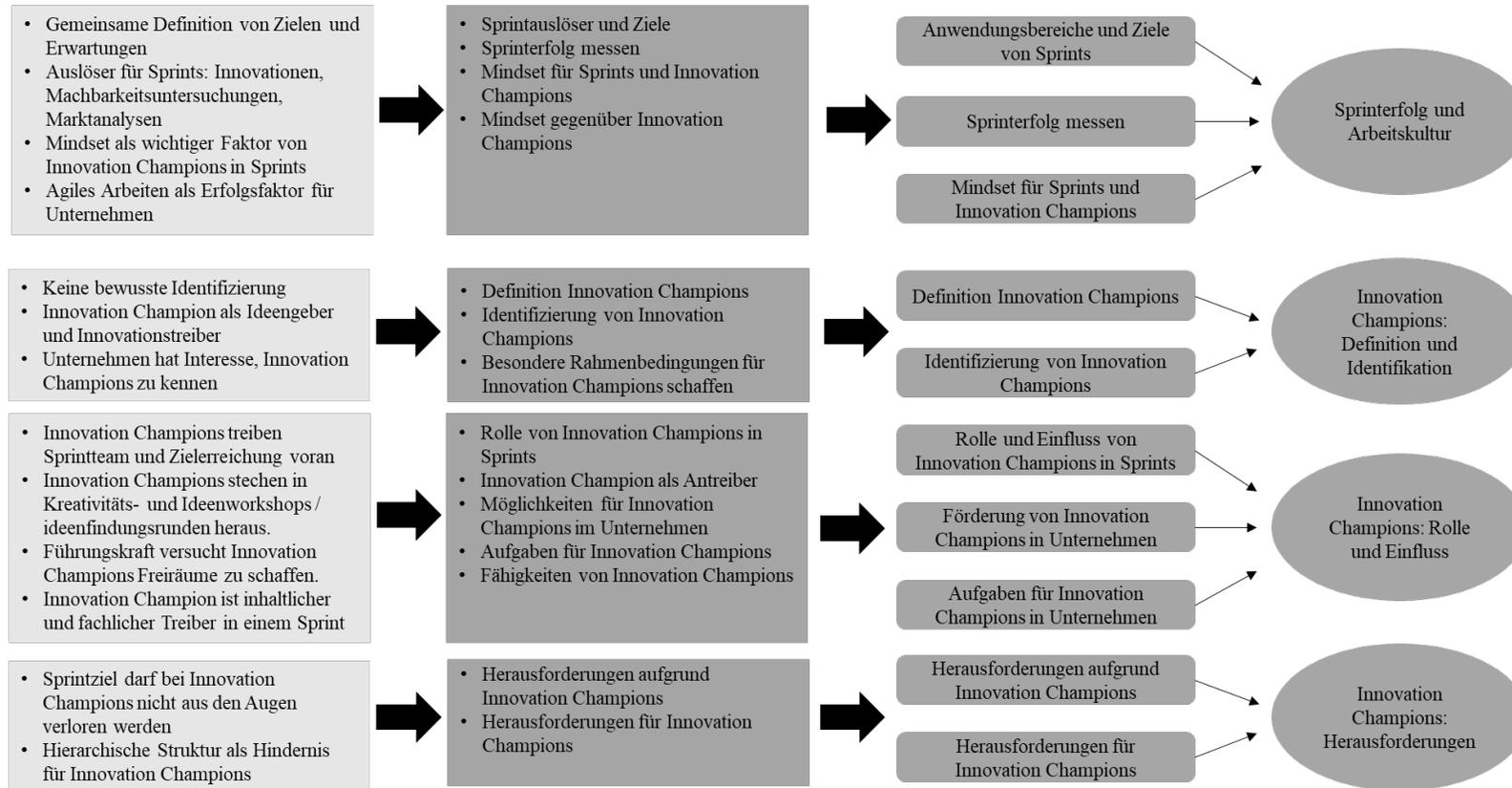
Zusammensetzung des Sprintteams

Kriterien zur Teilnehmerauswahl

Sprintteam-Zusammensetzung

Anhang 2: Datenanalyse - Teil 1<sup>225</sup>

<sup>225</sup> Eigene Darstellung



Anhang 3: Datenanalyse - Teil 2<sup>226</sup>

<sup>226</sup> Eigene Darstellung

## F. Auswertung der Interviews

### 1. Kategorie Sprintmethodik

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Codes
Interview 1	Fünf Tage Sprint ohne Ablenkung	Fünf Tage Sprint	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 1	Sprintablauf abhängig von der Themenstellung	Sprintablauf abhängig von der Themenstellung	Abläufe in Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 1	Sprintablauf abhängig von der Ausrichtung	Sprintablauf abhängig von der Themenstellung	Abläufe in Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 1	Design Sprint Methode	Design Sprint Methode	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 1	Sprintstruktur von Jake Knapp hat sich bewehrt	Design Sprint Methode	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 2	Sprintevents als festdefinierte Termine	Sprintevents als festdefinierte Termine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 2	Sprintdauer abhängig vom Thema - einmalige Festlegung	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 2	Agile Coaches und Agile Master als Unterstützung bei Herausforderungen und Fragen	Ansprechpartner für Sprintmethodik	Sprintmethodik	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 3	Entscheidung für längere Weeklys, anstatt vielen mittellangen Dailys.	Sprinttermine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 3	Zweiwöchige Sprints	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 3	Agile Arbeitsweise über alle Produktentwicklungsprozesse hinweg	Agile Arbeitsweise in der Produktentwicklung	Agile Arbeitsweise	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 3	Um Zeit zu sparen, finden nur Weeklys und Plannings statt (Im Wechsel)	Herausforderungen Sprinttermine	Kritik an Sprintmethode	Kritik an Sprintmethode	Sprintmethodik

Interview 3	Sprints mit Sprintteilnehmenden, die sich nicht unterstützen können, da sie andere Themenbereiche bearbeiten, sind sehr unproduktiv.	Herausforderungen Sprintteilnehmer	Kritik an Sprintmethode	Kritik an Sprintmethode	Sprintmethodik
Interview 3	Sprints setzt sich aus vielen Einzelzielen und nur vereinzelt Paarzielen zusammen.	Herausforderungen Sprintaufgaben	Kritik an Sprintmethode	Kritik an Sprintmethode	Sprintmethodik
Interview 3	Sprints orientieren sich an Scrum (Weeklys, Dailys, Plannings, Retros)	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 4	Sprintdauer: 3 Wochen	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 4	Kernteam: 3Wöchige Sprints, Sprintende=Sprintanfang	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 4	Nur einzelne Projekte wenden die Sprintmethodik an.	Sprints als Projektstruktur	Sprints als Projektstruktur	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 4	Scrum	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 5	Sprintevents: Sprintplanning, Daily, Weekly, Sprintabschluss, Retrospektive	Sprinttermine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 5	Je nach Projekt: 3–5-wöchige Sprints	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 5	Anzahl der aneinandergereihten Sprints ist projektabhängig.	Sprints als Projektstruktur	Abläufe in Sprints	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 5	Schrittweise Umstellung zu agilen Methoden und Sprints wird empfohlen	Umstellung auf Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 5	Scrum Methode als Basis/Orientierung	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 6	Sprintplanung findet für zwei aufeinanderfolgende Sprints statt	Ablauf Sprintplanung	Abläufe in Sprints	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik

Interview 6	Sprintevents: Planning, Review, Retro	Sprinttermine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 6	Lean-Manager als Sprintmoderator und Scrum Master	Sprintrollen	Sprintrollen	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 6	Sprintdauer: 4 Wochen	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 6	Scrum	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 6	Kombination unters. Methoden: Scrum, Lean -> individuelle/einzelne Projektlösung	Kombination vers. Agiler Methoden	Agile Arbeitsweise	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 7	Scrum Meetings: Refinement, Sprint Planning, Dailys, Reviews, Retrospektive	Sprinttermine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 7	Sprintdauer: 3 Wochen, Eine Sprintetappe = 3 Sprints = 9 Wochen	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 7	Es wird sich nicht konsequent an den agilen Gedanken gehalten	Agile Arbeitsweise	Agile Arbeitsweise	Sprintmethodik Kritik an Sprintmethode	Sprintmethodik
Interview 7	Arbeitsweise unterscheidet sich nicht ohne Sprints	Agile Arbeitsweise	Agile Arbeitsweise	Kritik an Sprintmethode	Sprintmethodik
Interview 7	Scrum	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 7	Scrum ohne Scrum Master, nur mit Product Owner	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 8	Sprintevents: Planning, Review, Retro, Weekly	Sprinttermine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 8	Sprint als Projektstruktur sind im großen Kontext gerechtfertigt.	Sprints als Projektstruktur	Sprints als Projektstruktur	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 8	Scrum - Theorie vs. Praxis	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik

Interview 9	Überwiegend Sprints in Präsenz, Alternativ komplett online. Hybrid ist keine Alternative	Vor Ort Sprints sind effektiver	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Sprintmethodik
Interview 9	Sprintdauer: 1 Woche	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 9	Sprintmethodik für Unternehmen aus Design Sprint erarbeitet und Sprintvorgehen/Anleitung steht dem ganzen Unternehmen zur Verfügung	Design Sprint Methode	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 10	Sprintevents: Pre-Refinement, Refinement, Planning, Daylies, Review, Retrospektive	Sprinttermine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 10	Rollen im Sprint: Entwickler, Business Analyst, Scrum Master, Subject Matter Expert.	Rollen im Sprint	Sprintrollen	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 10	6 Sprints hintereinander sind ein Program Inkrement (PI-SAFe)	Sprints als Projektstruktur	Abläufe in Sprints	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 10	Sprintdauer: 10 Tage	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 10	Sprintablauf 6x10 Tage, nächster Sprinttakt -> es wird durchgängig gesprintet.	Sprintablauf	Abläufe in Sprints	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 10	Methodik ist Mischung aus SAFe und Scrum	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 10	2-3 Tage Hackathon am Ende von sechs Sprints	Kombination vers. Agiler Methoden	Agile Arbeitsweise	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 11	Sprintevents: Reviewmeeting, Retrospektive, Planning	Sprinttermine	Sprintevents	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik

Interview 11	Sprintrollen: Entwickler, Scrum Master, Product Owner, Externe	Sprintrollen	Sprintrollen	Sprintevents und Rollen	Sprintmethodik
Interview 11	Sprintdauer: 3 Wochen	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 11	Es wird durchgängig im 3 Wochen Rhythmus gesprintet.	Durchgängige Projektsprints	Abläufe in Sprints	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 11	Ein Sprintthema ist auf 1-1,5 Jahre ausgerichtet, dann wird das zweite Sprintthema bearbeitet.	Sprints als Projektstruktur	Abläufe in Sprints	Sprintdauer	Sprintmethodik
Interview 11	Sprintmethoden werden an Aufgabenstellung und Team angepasst	Agile Arbeitsweise	Agile Arbeitsweise	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 11	Führungskraft ist nicht teil des Sprints, Product Owner ist fachlich verantwortlich	Führungskraft ist nicht Teil des Sprints	Einfluss von Führungskräften auf die Teilnehmerauswahl	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 11	Scrum-Setup als Basis, dass durch Design Sprints und Design Thinking ergänzt wird.	Verschiedene agile Methoden	Agile Arbeitsweise	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 11	Aufgabenspezifisch werden innerhalb des 3 Wochen Sprints Workshop nach Design Thinking oder gesamte Design Sprints (1 Woche) durchgeführt.	Auswahl agile Methode	Agile Arbeitsweise	Sprintmethodik	Sprintmethodik
Interview 11	Scrum als Orientierung → Adaption für eigene Arbeitsweise	Scrum	Art der Sprints	Sprintmethodik	Sprintmethodik

Anhang 4: Auswertung - Kategorie Sprintmethodik<sup>227</sup>

<sup>227</sup> Eigene Darstellung

## 2. Kategorie Arbeitsorganisation in Sprints

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Codes
Interview 1	Zeitlich begrenzter Sprint zu definiertem Zeitpunkt	Zeitlich begrenzter Sprint zu definiertem Zeitpunkt	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 1	Sprinten erfolgt ohne Ablenkung, 100% der Arbeitszeit, kein Alltagsgeschäft	Sprint als Freistellung	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 1	Abwesenheiten während des Sprints stören den Fluss und haben negativen Einfluss auf das Ergebnis	Abwesenheiten als Störereignisse im Sprint	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 1	Sprints finden in Präsenz statt	Sprints in Präsenz	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 1	Ein Sprintraum für das Team während des Sprints	Sprintraum ist vorhanden	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 1	Vor Ort Sprints sind effektiver	Vor Ort Sprints sind effektiver	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 2	Produktentwicklung und Projektdurchführung erfolgt in "durchgängigen" Sprints	Durchgängige Projektsprints	Kontinuierliches Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 2	Clouds als Teamräume in Sprints	Sprintraum ist vorhanden	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 2	Mehrere Tage die Woche ist das ganze Sprintteam in Präsenz vor Ort.	Vor Ort Sprints finden statt	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints

Interview 3	Eine Person kann in mehreren Sprints gleichzeitig arbeiten	Parallele Teilnahme	Abläufe in Sprints	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 4	Neben dem Sprint fallen Alltagsaufgaben, etc. an	Arbeitszeit für Sprints	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 4	Kein festgeschriebener Zeitaufwand für Sprint.	Arbeitszeit für Sprints	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 4	Kernteam (global pricing excellence Team) sprintet durchgängig.	Durchgängige Projektsprints	Kontinuierliches Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 5	Sprintteilnehmer haben noch andere Arbeitsaufgaben	Arbeitszeit für Sprints	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 5	Sprintteilnehmer werden zu x% für Sprints abgestellt.	Arbeitszeit für Sprints	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 5	Häufig einen Präsenztage in der Woche, Workshops finden in einem Raum statt	Vor Ort als Option	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 6	Teammitglieder sprinten zu 100% dauerhaft. Von Sprint zu Sprint	Dauerhaftes Sprinten	Kontinuierliches Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 6	Zusammenarbeit erfolgt nur online	Remote Arbeit	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 6	Wunsch: Ein Treffen im Monat	Vereinzelte vor Ort Treffen	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 7	100% der Arbeitszeit einem Sprint zugeordnet	Dauerhaftes Sprinten	Kontinuierliches Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 7	Durchgängiges Sprinten	Dauerhaftes Sprinten	Kontinuierliches Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints

Interview 8	Zeitweises Sprinten ist für temporäre und Fokusthemen gerechtfertigt.	Zeitweises Sprinten	Zeitweises Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 9	Sprintkernteam wird für eine Woche zu 100% freigestellt	Zeitweises Sprinten	Zeitweises Sprinten	Kriterien zur Teilnehmerauswahl Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 10	Experten: 80% im agilen Umfeld ,20% im nicht agilen Umfeld	Experten haben unterschiedliche Arbeitsbereiche	Sprints als Projektstruktur	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 10	Experten arbeiten teilweise in zwei Sprints gleichzeitig	Experten haben unterschiedliche Arbeitsbereiche	Sprints als Projektstruktur	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 10	Sprintkernteam arbeitet dauerhaft in einem sprint zu 100%	Dauerhaftes Sprinten	Kontinuierliches Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 10	Entwickler überwiegend extern -> online	Externe Sprintteilnehmer	Sprintrollen	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 10	Globale Themen/Sprints -> alles online	Online Sprints	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 10	Ziel alle 3 Monate PI Planning in Präsenz	Vereinzelte vor Ort Treffen	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 11	Sprintteilnehmer arbeiten zu 100 % in einem Sprint	Dauerhaftes Sprinten	Kontinuierliches Sprinten	Arbeitszeitgestaltung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints
Interview 11	Zusammenarbeit erfolgt überwiegend online	Online Sprints	Sprintort	Arbeitsumgebung in Sprints	Arbeitsorganisation in Sprints

Anhang 5: Auswertung - Kategorie Arbeitsorganisation in Sprints<sup>228</sup>

<sup>228</sup> Eigene Darstellung

### 3. Kategorie Sprintteam-Zusammensetzung

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Codes
Interview 1	Festdefiniertes Sprintkernteam	Festdefiniertes Sprintkern-team	Zusammensetzung des Sprintteams Sprints als Projektstruktur	Zusammensetzung des Sprintteams Sprints als Projektstruktur	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Diversität im Sinne von Bereich, Alter, Unternehmenszugehörigkeit ist vorhanden	Diversität im Sprintteam ist vorhanden	Diversität im Sprintteam	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Vielseitige Sprintteilnehmer aus unterschiedlichen Prozessen und Bereichen	Sprintteam setzt sich aus unterschiedlichen Bereichen zusammen	Diversität im Sprintteam	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Rekrutierung der Sprintteilnehmer in Absprache mit dem Bereich und der Führungskraft	Sprintteam-Zusammenstellung in Absprache mit den Führungskräften	Einfluss von Führungskräften auf die Teilnehmerauswahl	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Teilnehmerauswahl erfolgt Themen und Wissen spezifisch	Sprintteam-Zusammenstellung beeinflusst Ergebnis	Sprintteam ist Themen, Fach abhängig	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Rolle und Motivation ist bei der Teilnehmerauswahl von Bedeutung	Mindset der Sprintteilnehmer ist entscheidend	Sprintteam ist Themen, Fach abhängig	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Keine definierten und dokumentierten Kriterien zur Auswahl der Sprintteilnehmer	Keine fest definierten Kriterien zur Sprintteam-Zusammenstellung	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Junges Alter von Sprintteilnehmern führt zu dynamischem Sprint	Alter als ein Kriterium für Sprintteam-Zusammenstellung	Diversität im Sprintteam	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung

Interview 1	Sprintteilnehmer müssen den gesamten Zeitraum dabei sein	Verfügbarkeit als ein Kriterium für Sprintteam-Zusammenstellung	Abläufe in Sprints	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Kernsprintteam wird vereinzelt durch Experten in Form von Wissensinput/Experteninterview während des Sprints ergänzt	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Zielgerichtete Auswahl von Sprintteam ist notwendig (Hard und Softskills beachten)	Sprintteam-Zusammenstellung beeinflusst Ergebnis	Sprintteam ist Themen, Fach abhängig	Kriterien zur Teilnehmersauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 1	Sprintteam abhängig vom Thema	Sprintteam setzt sich Themenabhängig zusammen	Sprintteam ist Themen, Fach abhängig	Kriterien zur Teilnehmersauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 2	Sprintzyklen: Personen werden Projekten zugeteilt	Sprintzyklen	Sprints als Projektstruktur	Zusammensetzung des Sprintteams Kriterien zur Teilnehmersauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 2	Zusammenstellung des Sprintteams	Zusammenstellung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 2	5-8 Personen pro Sprintteam	Sprintteam-Größe	Teilnehmeranzahl	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 2	Fachliche Diversität ist von Bedeutung, Demographische und geschlechtliche nur indirekt	Diversität im Sprintteam ist vorhanden	Diversität im Sprintteam	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 2	Fachliche Kompetenz als Hauptfaktor der Sprintteilnehmersauswahl	Fachliche Kompetenz als Kriterium	Kriterien zur Teilnehmersauswahl	Kriterien zur Teilnehmersauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung

Interview 3	Keine/Wenig Auswahl bei Sprintteam-zusammenstellung	Keine Auswahl bei Sprintteam-Zusammenstellung	Zusammensetzung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 3	15 Sprintteilnehmer im Sprint Arbeitsorganisation	Sprintteilnehmer	Teilnehmeranzahl	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 3	Teilnehmerauswahl erfolgt etwas themenspezifisch	Teilnehmerauswahl ist themenabhängig	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 4	Experten werden für einzelne dreiwöchige Sprints hinzugezogen.	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 4	Sprintteilnehmerauswahl erfolgt Aufgaben und Kapazität spezifisch.	Sprintteilnehmer	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 5	Sprintteilnehmer werden von Fachbereichen/Führungskräften zugeteilt	Auswahl durch Führungskräfte	Einfluss von Führungskräften auf die Teilnehmerauswahl	Zusammensetzung des Sprintteams Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 5	Zusammenstellung des Sprintkern-team ist Projektabhängig	Zusammenstellung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 5	Sprintkernteam wird zeitweise durch Experten ergänzt	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 6	Sprintteilnehmer können sich sehr gut ergänzen. Jung -> Methodik, Alt -> Erfahrung	Unterschiedliche Fähigkeiten von Sprintteilnehmern ergänzen sich	Zusammensetzung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 6	Sprintmethodik wurde auf bestehendes Team übertragen - keine spezifische Teilnehmerauswahl	Übertragung der Sprintmethodik	Kriterien zur Teilnehmerauswahl Sprintmethodik	Kriterien zur Teilnehmerauswahl Sprintmethodik	Sprintteam-Zusammensetzung

Interview 7	Sprintteam: Architekten/Product Owner, Senior-Entwickler, Entwickler, UXlerin, Frontend-Programmierer (Extern)	Sprintteam Mitglieder	Sprintteilnehmer	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 7	Sprintteam: 7 Personen	Teilnehmeranzahl	Teilnehmeranzahl	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 8	Projektleitung als Zusatzrolle im Sprint	Projektleitung im Sprint	Zusammensetzung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 8	Teilnehmerschwerpunkt: Entwickler (Developer) und Produktmanagement (Product Owner) zusätzlich Scrum Master	Sprintteilnehmer	Sprintteilnehmer	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 8	Head of Software Development als Bindeglied zwischen Developer und Product Owner → Erfolgsfaktor	Sprintteilnehmer	Sprintteilnehmer	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 9	Experten werden zu einzelnen Sprintelementen dazu eingeladen	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 9	5-7 Personen im Sprintteam	Sprintteilnehmer	Sprintteilnehmer	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 9	Sprintteilnehmerauswahl hängt von der Aufgabenstellung ab	Teilnehmer auf Basis der Aufgabenstellung	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 10	Kernsprintteam sind Softwareentwickler.	Sprintteam Mitglieder	Sprintteilnehmer	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 10	Experten vertreten Produkte vom Fachbereich.	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung

Interview 10	Sprintkernteam besteht aus 4-5 Software-Entwicklern + Business Analyst (Product Owner) + Scrum Master = 7 - 8 Personen	Sprintteam Mitglieder	Teilnehmeranzahl	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 10	Schnittstellen/Expertenrollen = Subject Matter Expert ergänzen das Sprintteam in einzelnen Sprints und teilweise, themenabhängig.	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 10	7-8 Leute arbeiten gleichzeitig in einem Sprint	Sprintteam Mitglieder	Teilnehmeranzahl	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 11	Diversität im Sprintteam durch Internationalität (Sprache), Alter und Geschlecht	Diversität im Sprintteam ist vorhanden	Diversität im Sprintteam	Zusammensetzung des Sprintteams Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 11	Sprintkernteam bleibt über die Sprints hinweg bestehen	Zusammenstellung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 11	Externe Experten von Agenturen werden zeitweise in Sprints miteinbezogen.	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 11	Sprintkernteam: 5 Personen + externe = ca. 10 Personen	Sprintteilnehmer	Teilnehmeranzahl	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 11	Einzelne Experten werden als Interviews oder zu Workshops hinzugezogen	Experten als Input während des Sprints	Experten als Sprintergänzung	Zusammensetzung des Sprintteams	Sprintteam-Zusammensetzung
Interview 11	Sprintteilnehmerauswahlkriterien: Fachliche Kompetenz, Expertise, Persönliche Motivation, Persönliches Interesse, gewünschter Schwerpunkt	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprintteam-Zusammensetzung

Anhang 6: Auswertung - Kategorie Sprintteam-Zusammensetzung<sup>229</sup><sup>229</sup> Eigene Darstellung

#### 4. Kategorie Sprinterfolg und Arbeitskultur

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Codes
Interview 1	Gemeinsame Definition von Zielen und Erwartungen	Gemeinsame Definition von Zielen und Erwartungen	Sprintauslöser und Ziele	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 1	Auslöser von Sprints (Vorentwicklung, Vertrieb, Opportunität, Trend, Innovationsideen, Entwicklungsprojekt)	Unterschiedliche Auslöser von Sprints	Sprintauslöser und Ziele	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 1	Mindset als wichtiger Faktor von Innovation Champions in Sprints	Mindset von Innovation Champions ist entscheidend	Mindset für Sprints und Innovation Champions Mindset gegenüber Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 1	Mindset der Person kann bei Teilnehmerauswahl eine Rolle spielen	Mindset der Sprintteilnehmer ist entscheidend	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 1	Positive Einstellung gegenüber dem Sprint hat positive Auswirkung auf das gesamte Sprintteam	Mindset der Sprintteilnehmer ist entscheidend	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 1	Sprintmindset wird innerhalb des Unternehmens geprägt	Sprintmindset wird innerhalb des Unternehmens geprägt	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 1	Sprintmindset im Unternehmen ist für Akzeptanz und Erfolg notwendig	Sprintmindset wird innerhalb des Unternehmens geprägt	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 1	Sprintweise und Mindset in andere Bereiche/Prozesse übertragen	Sprintmindset wird innerhalb des Unternehmens geprägt	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 2	Scheitern als Option als Rahmenbedingung für den Sprint	Unterschiedliche Ergebnisse eines Sprints	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur

Interview 3	Sprints als Organisationsmethode für Arbeitsinhalte	Sprints als Organisationsmethode für Arbeitsinhalte	Agile Arbeitsweise	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 3	Vorentwicklungsprojekte als Auslöser für Sprints	Vorentwicklungs-Sprints	Sprint Thema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 4	Sprints für global Pricing (Implementierungen in SAP, Großprojekte, Weiterentwicklungen)	Sprintthema	Sprintthema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 4	Auswahl der Sprintthemen erfolgt durch Projekte-Pipeline und Einfluss der Divisionen	Sprintthema	Sprintthema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Mindset der Sprintteilnehmer muss zum Innovation Champion passen	Mindset Sprintteam	Diversität im Sprintteam	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Sprintoutput wird mit Story Points gemessen.	Sprintergebnis messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Ziel eines Sprints ist es, ein Projekt termingerecht fertigzustellen und ein neues Produkt dabei zu entwickeln.	Sprints als Projektstruktur	Sprintauslöser und Ziele	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Ziel eines Sprints ist es ein Ergebnis dem Umfeld/Stakeholdern zu demonstrieren.	Ziel des Sprints	Sprintauslöser und Ziele	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Sprints werden in verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt.	Einsatzbereiche Sprints	Sprintauslöser und Ziele	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Anwenden der Sprintmethodik ist eine Mindsetfrage	Anwendung Sprintmethodik	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur

Interview 5	Mindset der Personen muss sich durch Sprints verändern. Die Arbeit wird transparenter.	Mindset der Sprintteilnehmer ist entscheidend	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Fehlendes Mindset kann zu Austausch der Sprintteilnehmenden führen	Mindset der Sprintteilnehmer ist entscheidend	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Sprintmindset wichtiger als Expertenwissen	Mindset der Sprintteilnehmer ist entscheidend	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 5	Innovation Champion pusht Innovationsvorhaben aufgrund ihres Mindsets.	Mindset von Innovation Champions ist entscheidend	Mindset gegenüber Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 6	Durch Sprintmethodik erleichterte Risikoabschätzung	Risikoabschätzung durch Sprints	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 6	Sprintteam wird befähigt Entscheidungen zu treffen	Entscheidungsfindung als Team	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 6	Sprints führen zu besserer Teamarbeit, Mindset und Chemie	Sprint beeinflusst Arbeitsklima	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 6	Seit Sprint positiveres Arbeitsklima	Sprint beeinflusst Arbeitsklima	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 7	Gesamter Softwareentwicklungsbereich sprintet.	Sprint Abteilung	Sprint Thema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 8	Agiles Arbeiten als Erfolgsfaktor für Unternehmen	Agile Arbeitsweise	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 8	Sprints zur Software-/Plattformentwicklung	Sprintthema	Sprintthema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur

Interview 8	Erfolg des Innovation Champion ist von Mindset des Unternehmens und Unternehmensstruktur abhängig.	Erfolg des Innovation Champions abhängig vom Mindset des Unternehmens	Mindset gegenüber Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 9	Sprinterfolg: Ergebnis auf, dass eine Entscheidung aufbauen kann. Ein Sprint, bei dem man zu dem Ergebnis kommt, wir wollen das Thema nicht weiterverfolgen kann auch ein erfolgreicher Sprint sein.	Sprinterfolge	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 9	Zeitdruck im Sprintteam führt zu Ergebnissen, die nicht zu detailliert sind.	Zeitdruck in Sprints	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 9	Auslöser für Sprints: Innovationen, technische Machbarkeitsuntersuchungen, Marktanalysen	Sprintauslöser	Sprintauslöser und Ziele	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 9	Ziel: Sprintmethodik auf andere Bereiche ausweiten (Bisher: Produktentwicklung, Innovation)	Sprintmethode in vers. Bereichen	Sprintauslöser und Ziele	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 9	Innovation Champions sind häufig unter der Hand kreativ	Innovation Champions sind häufig unter der Hand kreativ	Champions innerhalb der Unternehmensstruktur	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 10	Sprintthemen im After Sales: Änderungen der rechtlichen Regularien, Neue Vertragsarten, technische Themen, Hardwareanpassungen, Softwareanpassungen, Strategiethemata	Sprintthema	Sprintthema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 10	Sprints sind Softwarebasiert im After Sales.	Sprintthema	Sprintthema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur

Interview 10	Entwickler dürfen sich Thema für Hackathon raussuchen	Kombination vers. Agiler Methoden	Agile Arbeitsweise	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 10	Es wird in Sprints und klassisch parallel gearbeitet ->Interessenkonflikte	Agile Arbeitsweise	Agile Arbeitsweise	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 11	Größerer Teamzusammenhalt in Sprints	Positives Arbeitsklima	Sprinterfolg messen Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprinterfolg messen Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 11	Sprints haben Arbeitsklima, Arbeitsweise und Effizienz positiv beeinfluss.	Positives Arbeitsklima	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 11	Auswahl eigener Arbeitspakete motiviert Mitarbeiter und macht Spaß	Positives Arbeitsklima	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg messen	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 11	Sprintthemen: Erstellung von Marketinginhalten	Sprintthema	Sprintthema	Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Sprinterfolg und Arbeitskultur
Interview 11	Angenehmes Teamklima mit Innovation Champion	Positives Arbeitsklima	Mindset gegenüber Innovation Champions	Mindset für Sprints und Innovation Champions	Sprinterfolg und Arbeitskultur

Anhang 7: Auswertung - Kategorie Sprinterfolg und Arbeitskultur<sup>230</sup>

<sup>230</sup> Eigene Darstellung

## 5. Kategorie Innovation Champions: Definition und Identifikation

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Codes
Interview 1	Keine bewusste Identifizierung	Keine bewusste Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 1	Keine Prozesse und Kriterien für Identifizierung eines Innovation Champions	Keine bewusste Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 1	Kriterien für Innovation Champions und Sprintteilnehmerauswahl bei Start der Sprintmethode im Unternehmen empfehlenswert	Definierten Kriterien zur Teilnehmerauswahl und Innovation Champions werden empfohlen	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 1	Innovation Champion als Person, die langfristig denkt (in die Zukunft schaut), offen für neues, kreatives und verrücktes ist.	Mindset von Innovation Champions ist entscheidend	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 1	Innovation Champion ist Typen / Personen abhängig	Innovation Champion ist Typen / Personen abhängig	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 2	Unternehmen hat Interesse, Innovation Champions zu kennen	Erkennung Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 2	Keine systematische Identifizierung von Innovation Champions vorhanden	Keine systematische Identifizierung von Innovation Champions vorhanden	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation

Interview 2	Innovation Champion als Innovator, der auf kreative Art und Weise Probleme identifiziert und Ideen generiert und diese entlang des Prozesses vorantreibt	Innovation Champion als Innovator	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 3	Innovation Champion ist in der Vorentwicklung angesiedelt.	Innovation Champion in Vorentwicklung	Champions innerhalb der Unternehmensstruktur	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 3	Innovation Champions werden aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe und Rolle identifiziert.	Identifizierung Innovation Champion	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 4	Innovation Champion als Projektauswähler	Innovation Champion als Projektstreiber	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 5	Innovation Champions werden identifiziert und erkannt.	Identifizierung Innovation Champion	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 5	Identifizierung erfolgt durch Wahrnehmung der Fähigkeiten der Person	Identifizierung Innovation Champion	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 6	Innovation Champion als Preis	Auszeichnung	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 6	Innovation Champions sind offen für Sprints sowohl kommunikativ als auch ruhig.	Eigenschaften Innovation Champion	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 7	Angebot/Werbung für Innovationskreis	Innovationmeetings	Besondere Rahmenbedingungen Innovation Champions schaffen	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation

Interview 7	Innovation Champion, der schonmal etwas erreicht hat, erhält mehr Freiheiten	Freiheiten für Innovation Champions	Besondere Rahmenbedingungen Innovation Champions schaffen	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 7	Innovation Champion als Innovationsvorreiter	Innovation Champion als Antreiber	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Innovation Champions sind sich ihrer Rolle nur teilweise bewusst und würden sich nicht als Innovation Champion betiteln.	Bewusstsein Innovation Champion	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Innovation Champion häufig im Produktmanagement und Produktentwicklungsbereich	Innovation Champion Schwerpunktbereiche	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Identifizierung von Innovation Champion hätte einen Mehrwert für Unternehmen	Identifizierung Innovation Champion	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Innovation Champion - Auswahl und Identifizierung als Herausforderung für HR	Identifizierung Innovation Champion	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Individuelle Förderung von Innovation Champion hilfreich (Schulungen, Mentoring, etc.)	Förderung Innovation Champion	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Innovation Champion als Mitarbeiterprofil für jemanden der Innovationen im Unternehmen richtig vertritt	Mitarbeiterprofil eines Innovation Champion	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Innovation Champion zeichnet sich durch Produkt-, technisches-, Branchenwissen aus.	Innovation Champion Fachwissen	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Innovation Champion sind kommunikativ, sozial und können mit unterschiedlichen Personengruppen umgehen.	Innovation Champion soziale Faktoren	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation

Interview 8	Innovation Champion zeichnet sich durch Fachwissen, Fachverständnis und Verständnis aus.	Innovation Champion Fachwissen	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Teams als Innovation Champions	Teams als Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 8	Innovation Champion braucht Fähigkeit Widerstände zu erkennen und zu überwinden (Kapa Produktentwickler, etc.)	Innovation Champion Fähigkeiten	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Keinen Kriterienkatalog -> keine bewusste Identifizierung	Keine bewusste Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Implizit wird nach Champions für Sprintteilnehmer gesucht	Keine bewusste Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Einzelne Jobs beinhalten Innovation Champions Eigenschaften	Jobs mit Innovation Champion Eigenschaften	Champions innerhalb der Unternehmensstruktur	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Klassischer Garagentüftler als Innovation Champion	Innovation Champion Eigenschaften	Champions innerhalb der Unternehmensstruktur	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Innovation Champion werden im Personalauswahlverfahren identifiziert, da es Jobs gibt, die Eigenschaften eines Innovation Champions voraussetzen	Jobs mit Innovation Champion Eigenschaften	Champions innerhalb der Unternehmensstruktur	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Die Personen werden nicht explizit Innovation Champion genannt, aber implizit aufgrund ihrer Eigenschaften eingestellt.	Jobs mit Innovation Champion Eigenschaften	Champions innerhalb der Unternehmensstruktur	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation

Interview 9	Innovation Champion bringen innovative Verbesserungsvorschläge hervor	Innovation Champion bringen Verbesserungsvorschläge ein	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Wo ist der Unterschied zwischen Innovation Champion und Ideengeber und zwischen KVP und Innovation Champion	Abgrenzung Innovation Champion Begriff	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Champion muss gewisses Maß an Eigeninitiative, Eigenaktivität und eigenes Engagement zeigen	Innovation Champion Eigenschaften	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Innovation Champions sind risikobereit und mutig	Innovation Champion Eigenschaften	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Innovation Champion ist kreativ und weist ein problemlösungsorientiertes Denken auf. Er ist resilient und lässt sich nicht gleich vom Weg abbringen	Innovation Champion Eigenschaften	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 9	Innovation Champions sind intrinsisch motiviert	Innovation Champion Eigenschaften	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 10	Durch Umstellung auf agile Methodik werden Innovation Champions und agile Master gesucht und identifiziert durch Führungspersonen und HR, keine richtigen Kriterien	Innovation Champion Identifizierung	Identifizierung von Innovation Champions	Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 10	Steve Jobs als Beispiel für Innovation Champion	Beispiel Innovation Champion	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
Interview 11	Innovation Champion als Ideengeber und Innovationstreiber.	Innovation Champion als Antrieber	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation

---

Interview 11	Teammitglieder werden zeitweise zu Innovation Champions	Teammitglieder werden zeitweise zu Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Definition und Identifikation
--------------	---	---	---------------------------------	---------------------------------	---

Anhang 8: Auswertung - Kategorie Innovation Champions: Definition und Identifikation<sup>231</sup>

---

<sup>231</sup> Eigene Darstellung

## 6. Kategorie Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Codes
Interview 1	Auswahl des Sprintteams und Personen wie Innovation Champions haben positiven Einfluss auf das Sprintergebnis	Sprintteam-Zusammenstellung beeinflusst Ergebnis	Sprintteam ist Themen, Fach abhängig	Rolle von Innovation Champions in Sprints Kriterien zur Teilnehmerauswahl	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 1	Innovation Champions treiben Sprintteam und Zielerreichung voran	Innovation Champions treiben Sprintteam an	Fähigkeiten von Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 1	Innovation Champion als Antreiber und Motivator des Sprintteams	Innovation Champions treiben Sprintteam an	Fähigkeiten von Innovation Champions	Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 1	Innovation Champion hat positiven Einfluss auf das Sprintteam	Innovation Champions haben positiven Einfluss	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 1	Mehrere Innovation Champions verstärken die Wirkung und beeinflussen Sprintergebnis positiv	Innovation Champions haben positiven Einfluss	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 1	Innovation Champions sind beliebte Sprintteilnehmer und werden häufig ausgewählt	Innovation Champions als beliebte Sprintteilnehmer	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 1	Innovation Champions als Sprinttreiber	Innovation Champions treiben Sprintteam an	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 1	Innovation Champions werden als "Experte" zeitweise zu Sprints dazu gezogen	Innovation Champions als beliebte Sprintteilnehmer	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Interview 2	Innovation Champion benötigt Gestaltungsfreiheit, um sich entfalten zu können	Gestaltungsfreiheit für Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Rolle von Innovation Champions in Sprints Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 2	Es existieren Teil-Innovation Champions für einzelne Phasen	Phasenabhängige Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints Definition Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints Definition Innovation Champions	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 2	Einfluss des Innovation Champions im Sprint ist Phasenabhängig (Projekt, Innovationsprozess)	Phasenabhängige Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 2	Rolle und Aufgabe des Innovation Champions ist Phasenabhängig	Phasenabhängige Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 2	Innovation Champion als Treiber des Frontloadings	Innovation Champion als Treiber des Frontloadings	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 2	Innovation Champion Rahmenbedingungen und Möglichkeiten geben, ihre Ideen zu testen und zu validieren	Freiheiten für Innovation Champions	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Innovation Champions sind normale Teammitglieder in Sprints	Innovation Champions als normale Teilnehmer	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Projekte bauen auf Ideen der Innovation Champions auf	Projekte bauen auf Ideen der Innovation Champions auf	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen Sprintauslöser und Ziele	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen Anwendungsbereiche und Ziele von Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Innovation Champions werden durch Projektstruktur, Restriktionen, Zeitmangel, Unternehmenskultur eingebremst.	Einbremsen von Innovation Champions	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

			Mindset gegenüber Innovation Champions	Mindset gegenüber Innovation Champions	
Interview 3	Ideenspeicher wird zu Projektbeginn berücksichtigt.	Ideenspeicher	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Führungskraft versucht Innovation Champion Freiräume zu schaffen.	Freiräume für Innovation Champions durch Führungskraft	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Unternehmen hat Interesse an Vorentwicklungs-/Innovationsideen	Ideenspeicher	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Ideenspeicher für Vorentwicklungs-ideen ist vorhanden	Ideenspeicher	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Identifizierung von Innovation Champions	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Ideen, die das Potenzial haben zur Innovation zu werden, werden dokumentiert und vom Innovation Champion (Ideengeber) vorangetrieben.	Ideenspeicher	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Innovation Champions treiben Ideen unterm Radar bis zur Investitionsentscheidung.	Geheime Innovation Champions Projekte	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 3	Ideen von Innovation Champions entstehen innerhalb und außerhalb von Sprints	Ideenspeicher	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 4	Innovation Champion als zweiter Projektleiter und Sprintmotivator	Innovation Champion als Sprintmotivator	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Interview 4	Innovation Champion als Unterstützer und Ansprechpartner	Innovation Champion als Unterstützer	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 4	Innovation Champion als Antreiber/Überzeuger für ein Thema und Sprintauslöser	Innovation Champion als Projekttreiber	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 4	Innovation Champion als Sprintvorbereiter	Innovation Champion als Projekttreiber	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Innovation Champion ist inhaltlicher und fachlicher Treiber in einem Sprint	Innovation Champion als Treiber	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Motiviert und treibt andere Sprintteilnehmer an, um Thema voranzutreiben	Innovation Champion als Treiber	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Innovation Champions bekommen die Möglichkeit Projekte und Innovationen voranzutreiben	Innovation Champion als Treiber	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Innovation Champion wird freigestellt, um sein Projekt voranzutreiben	Innovation Champion als Treiber	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Innovation Champion bekommt Ressourcen für sein Projekt zur Verfügung gestellt.	Ressourcen für Innovation Champion	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Innovation Champion erhält Team, um seine Vision voranzutreiben	Innovation Champion als Teamleiter	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Innovation Champions existieren in Unternehmen, unabhängig von Sprints und Projektformen	Rolle Innovation Champions	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Interview 5	Innovation Champions sind offen für neue Wege und Methoden	Offenheit Innovation Champion	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Innovation Champions haben bereits Projekte erfolgreich umgesetzt.	Erfolgsbeispiele von Innovation Champions	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 5	Argumentation und Verteidigung des Projektes gegenüber der Geschäftsführung	Aufgaben von Innovation Champions	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 7	Entfaltung von Innovation Champions innerhalb des Sprints schwierig -> Mindset, Zeitdruck, Aufgabengebiet	Einschränkung von Innovation Champions	Mindset gegenüber Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 7	Innovationsmeetings für Innovation Champions unabhängig von Projekten und Rolle	Innovationmeetings	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 7	Zeitengpässe und zu wenig Freiheiten engen Kreativität ein	Zeitdruck als Innovationsbremse	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 7	Offenheit für innovative Ideen ist vorhanden	Ideenumsetzbarkeit	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 7	Abschmettern der Idee aufgrund Umsetzbarkeit	Ideenumsetzbarkeit	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Innovation Champions sollten mehr Freiheiten und Kapazitäten zum Ausnutzen ihrer Fähigkeiten erhalten.	Freiheiten für Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Rolle von Innovation Champions in Sprints Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Interview 8	Den Titel Innovation Champion zu erhalten kann Druck auf die Person ausüben	Erwartungen an Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints Identifizierung von Innovation Champions	Rolle von Innovation Champions in Sprints Identifizierung von Innovation Champions	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Innovation Champion im Scrum Kontext kann der Product Owner oder ein Developer sein.	Innovation Champion bei Scrum	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Innovation Champion benötigt Erfahrung im agilen Bereich. Gegebenenfalls Weiterbildung zu Rollen.	Innovation Champion benötigt Erfahrung in agilen Methoden	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Innovation Champion als Treiber unabhängig von der Sprintform	Innovation Champion als Antreiber	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Explore vs Exploit - Waage als Erfolgsfaktor für Unternehmen, bei dem Innovation Champions unterstützen können.	Explore vs Exploit	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Innovation Champion Blick auf den Übergang von aktuellem zu zukünftigem Produktportfolio.	Explore vs Exploit	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Innovation Champion Fokus auf Explore-Bereich im Unternehmen	Explore vs Exploit	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Innovation Champion lebt von Netzwerk, Kollegen, Austausch	Innovation Champion Netzwerk	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 8	Austausch des Innovation Champions mit Externen ist zu fördern	Innovation Champion Netzwerk	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Interview 8	Innovation Champion hält Umsetzern/Entwicklern den Rücken frei.	Innovation Champion Aufgaben	Aufgaben für Innovation Champion im Unternehmen	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Teilnehmende Innovation Champions bringen sich nach Kräften ein	Innovation Champion Rolle	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Innovation Champion als Initiator und Antreiber für den Sprint	Innovation Champion als Antreiber	Besondere Rahmenbedingungen Innovation Champions schaffen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Innovation Champions sollen die Möglichkeit bekommen, Sprints durchzuführen und werden bei Bedarf angeleitet.	Möglichkeiten für Innovation Champions	Besondere Rahmenbedingungen Innovation Champions schaffen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Innovation Champions den Raum geben, ihre Idee auszuarbeiten und zu Innovationen zu treiben durch Sprints	Möglichkeiten für Innovation Champions	Besondere Rahmenbedingungen Innovation Champions schaffen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Innovation Champions sollte an Erfolg seiner umgesetzten Idee teilhaben	Teilhabe an Erfolgen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Möglichkeiten für Innovation Champions müssen offengelegt und fair sein. Jeder sollte die gleichen Möglichkeiten erhalten	Möglichkeiten für Innovation Champions	Champions innerhalb der Unternehmensstruktur	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Bewertungskriterien als Maßstab welche Möglichkeiten der Innovation Champions für diese Idee erhält.	Möglichkeiten für Innovation Champions	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 9	Bereiche müssen bereit sein, ihre Mitarbeiter für Sprints abzustellen.	Bereitschaft der Abteilungen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 10	Agiles Umfeld fördert Innovation Champions und gibt ihnen die Möglichkeit sich etwas zu entfalten, um ihre Vision zu verfolgen	Innovation Champion im agilen Umfeld	Rolle von Innovation Champions in Sprints Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Rolle von Innovation Champions in Sprints Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Interview 10	Innovation Champion hat extra Rolle im Sprint als Senior oder Business Analyst	Innovation Champion Rolle	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 10	Innovation Champions sind festes Sprintteammitglied	Innovation Champion in Sprintteam	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 10	Innovation Champions können aufgrund vom Sprintthema eingeschränkt werden und können sich nicht/ nur bedingt entfalten	Innovation Champions werden eingeschränkt	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 10	Hackathon als Innovation Days und freie Entfaltungsmöglichkeit der Innovation Champions / Entwickler	Kombination vers. Agiler Methoden	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Möglichkeiten für Innovation Champions im Unternehmen	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 10	Innovation Champion als Antreiber und "Leiter" im Sprint, führt das Team in die richtige Richtung	Innovation Champion als Antreiber	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 10	Innovation Champions sind eher erfahren treiben Junge an und sorgen für guten Teamspirit	Innovation Champion als Antreiber	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 11	Product Owner als Innovation Champion	Innovation Champion Rolle	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
Interview 11	Innovation Champions stechen in Kreativitäts- und Ideenworkshops / Ideenfindungsrunden heraus.	Innovation Champion Rolle	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Rolle von Innovation Champions in Sprints	Innovation Champions: Rolle und Einfluss

Interview 11	Innovation Champion hat die Chance in seinem Thema, was ihn fasziniert und begeistert, hervorstechen.	Innovation Champion Rolle	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Mindset gegenüber Innovation Champions	Aufgaben für Innovation Champions im Unternehmen Mindset gegenüber Innovation Champions	Innovation Champions: Rolle und Einfluss
--------------	---	---------------------------	--	--	--

Anhang 9: Auswertung - Kategorie Innovation Champions: Rolle und Einfluss<sup>232</sup>

---

<sup>232</sup> Eigene Darstellung

## 7. Kategorie Innovation Champions: Herausforderungen

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Codes
Interview 1	Sprintteilnehmer, die keine Innovation Champions sind, dürfen nicht außer Acht gelassen werden	Sprintteam-Zusammenstellung beeinflusst Ergebnis	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 1	Sprintziel darf bei Innovation Champions nicht aus den Augen verloren werden	Innovation Champions müssen Sprintziel fokussieren	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 2	Prozessstruktur des Unternehmens als Hindernis für Innovation Champions	Prozessstruktur des Unternehmens als Hindernis für Innovation Champions	Herausforderungen für Innovation Champions	Herausforderungen für Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 2	Ziel Innovation Champions an die richtige Stelle im Prozess mit ihrer Stelle positionieren	Einsatz von Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 2	Unterschiedliche Veränderungsbereitschaft als Herausforderung in Sprints mit Innovation Champions	Veränderungsbereitschaft als Herausforderung bei Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 2	Innovation Champions können andere Sprintteilnehmer in Bredouille bringen -> Anspruchshaltung gegenüber allen Sprintteilnehmer kann sich verändern	Innovation Champion als Maßstab	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 2	Risikoaffinität des Unternehmens muss gegenüber Innovation Champion und IV-Projekten vorhanden sein.	Risikoaffinität des Unternehmens für Innovation Champions	Herausforderungen für Innovation Champions	Herausforderungen für Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen

Interview 4	Hierarchische Struktur als Hindernis für Innovation Champions	Hindernisse Innovation Champions	Herausforderungen für Innovation Champions	Herausforderungen für Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 8	Umgang und Kommunikation von Innovation Champions abhängig von Unternehmenskultur	Erfolg des Innovation Champions abhängig Mindset des Unternehmens	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions Mindset gegenüber Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions Mindset gegenüber Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 8	Herausforderung: Kultur von Innovation Champions in Unternehmen ausleben	Herausforderungen mit Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen
Interview 11	Innovation Champion im Mittelpunkt eines agilen Team -> restliche Team geht unter	Innovation Champion Rolle	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Herausforderungen aufgrund Innovation Champions	Innovation Champions: Herausforderungen

Anhang 10: Auswertung - Kategorie Innovation Champions: Herausforderungen<sup>233</sup><sup>233</sup> Eigene Darstellung

## Autor:innen



**Lea Hagedorn** ist seit 2018 bei der Roto Frank Fenster- und Türtechnologie GmbH beschäftigt. Zunächst hat sie ein duales Wirtschaftsingenieurstudium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart absolviert. Heute ist sie Innovationsmanagerin bei der Roto Frank Fenster- und Türtechnologie GmbH.

Im Herbst 2024 schloss sie das berufsbegleitende Masterstudium „Foresight Management“ an der Wilhelm Büchner Hochschule erfolgreich ab.



**Prof. Dr. Ralf Isenmann** vertritt seit 2017 die Professur für BWL im Innovations- und Technologiemanagement am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und Technologiemanagement (WITM) an der WBH. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre, Projekten und Publikationen liegen an den Schnittstellen zwischen Technologie- und Innovationsmanagement mit Schwerpunkten in Technologie-Roadmapping, Szenario-Analyse sowie Delphi-Methode einerseits und Nachhaltigkeitsmanagement mit Schwerpunkten in Sustainability Reporting, Industrial Ecology und Bildung für nachhaltige Entwicklung andererseits.

# Überblick über die Bände der Schriftenreihe

- Band 1 / 2022**     **Christoph Sternberg, Ralf Isenmann**  
Untersuchung regionaler Besonderheiten im Individualverkehr bei ausgewählten deutschen Smart-City-Projekten
- Band 2 / 2022**     **Fabian Fries, Manfred Hahn**  
Dynamik von Doppelstern-Systemen
- Band 3 / 2022**     **Stefan Kaden, Ralf Isenmann**  
IT based Framework facilitating Technology Roadmapping striving for Sustainability
- Band 4 / 2022**     **Hannah Seibel, Manfred Hahn**  
Von der Raupe zur Drohne – Leichtbau in Anlehnung an die Natur
- Band 5 / 2022**     **Thomas König, Manfred Hahn**  
Statische Festigkeitsberechnung einer 5-Speichen Fahrradfelge aus Faserverbundkunststoff
- Band 6 / 2022**     **Alrik Selle, Manfred Hahn**  
Ertüchtigung der automatisierten Wetterbeobachtung unter extremen Vereisungen
- Band 7 / 2023**     **Valerie Seitz, Birgit Zimmermann**  
Nachhaltiges Energiekonzept für einen Bauernhaushalt im ländlichen Äthiopien
- Band 8 / 2023**     **Volker Kempf, Helge Nuhn**  
Validation of personality survey instruments using vector space representations of natural language
- Band 9 / 2023**     **Torben Rippe, Klaus Fischer**  
Umweltökonomische Instrumente und Stakeholdermanagement
- Band 10 / 2023**    **Guido Walz**  
Introduction to Extrapolation Algorithms in Numerical Analysis including New Results
- Band 11 / 2024**    **René Kumpf, Rüdiger Breitschwerdt, Helge Nuhn**  
Evaluationskriterien für IT-Reifegradmodelle eine Analyse aus der Literatur mit beispielhafter Anwendung der Ergebnisse
- Band 12 / 2024**    **Kurt Becker, Henrik Bruns, Gernot Graebner, Ralf Isenmann**  
Never stop learning – Aktuelle Entwicklung in Unternehmen
- Band 13 / 2024**    **Klaus Fischer, Karsten Glöser, Michael Haag, Ralf Isenmann, Ursula Tischner**  
Transformation gestalten – Wissenschaftsforum 2023
- Band 14 / 2024**    **Yanez Ahlfs, Nina Golowko**  
Konzept zur Komplexitätsbewältigung für die Produktionsplanung und -steuerung in der auftragsorientierten Werkstattfertigung im Tischlerhandwerk
- Band 15 / 2025**    **Lea Hagedorn, Ralf Isenmann**  
Innovation Champions in Sprints: Einsatz und Rahmenbedingungen





**wbh**

**WILHELM BÜCHNER  
HOCHSCHULE**

Eine Hochschule der Klett Gruppe

Wilhelm Büchner Hochschule  
Hilpertstraße 31  
64295 Darmstadt

